

호텔 관리자의 리더십과 조직 문화, 경영 성과 간의 관계 연구

양승용, 오민재^{*¶}, 신정하^{**}

영남대학교 식품외식학부, ^{*}목포대학교 관광경영학과, ^{**}한양여자대학 관광과

A Study on the Relationships among the Leadership of Hotel Managers, Organizational Culture, and Business Performance

Seung-Yong Yang, Min-Jae Oh^{*¶}, Jung-Ha Shin^{**}

Dept. of Food Technology & Food Service Industry, Yeungnam University

**Dept. of Tourism Management, Mokpo National University*

***Dept. of Tourism, Hanyang Women's College*

Abstract

This study examines the relationships among the leadership of hotel managers, organizational culture, and business performance with an empirical analysis. The results of analyzing various factors are as follows. Leadership can be divided into 'democratic leadership' and 'authority leadership'. Organizational culture can also be divided into 'adhocracy culture', 'clan culture', 'hierarchy culture', and 'market culture' while business performance into 'nonfinancial performance' and 'financial performance'. After that, canonical correlation analyses between leadership and organizational culture, organizational culture and business performance, and leadership and business performance were conducted.

Key words : hotel manager leadership, organizational culture, business performance, canonical correlation analysis.

I. 서 론

호텔을 포함한 오늘날의 많은 기업들이 경쟁 우위를 달성하기 위하여 많은 노력을 기울여 왔으며, 이에 따라 기업 성과를 높이기 위한 주제와 관련하여 국내외에서 많은 연구들(서범석 2000; 하동현·박은진 2008; Bass 1985; Dunegan et al. 1992; Venkatraman & Ramanujam 1986 등)이 진행되었다. 특히 서비스 기업은 급변하는 경영 환경의 변화와 점점 강화되고 있는 고객 만족 요구에 대응하기 위하여 기존의 관료적 조직 운영 방

식의 한계점을 인식하고, 새로운 경쟁력의 원천으로 인적자원의 측면에서 잠재 역량에 주목하기 시작하였고, 그 잠재 역량이 조직의 핵심 역량으로 발현되도록 하기 위한 지속적인 노력을 기울이고 있다(하동현·박은진 2008).

오늘날 호텔 기업의 경영에 있어서 발생하는 매출의 대부분은 객실 부문과 더불어 식음료 부문에서 발생하고 있으며, 점차 호텔 경영에 있어서 식음료 부문이 객실 부문보다 더 중요한 이익 창출 부문으로 인식되고 있는 실정이다(박영배 등 2000). 호텔의 주요 이익 창출 부문으로 자리매김

하고 있는 식음료는 복잡한 환경 속에서 조직을 유지·발전시키고 환경의 변화에 적절히 대응할 수 있는 조직이 되기 위해서는 변화를 요구하고 적극적으로 수용할 수 있는 식음료 부문 관리자의 리더십이 요구된다(하동현·박은진 2008).

최근 다양하게 논의되는 리더십은 종사원들의 개인적 이해관계를 넘어 기대 이상의 성과를 달성하도록 높은 수준의 욕구를 충족시키며(송기옥·신인철 2007), 업무 성과의 중요성과 가치를 인식 시킴으로써 자부심과 동기 부여를 시키는 것으로 불확실한 상황의 기업 환경 변화에 신속히 적응하고, 조직의 유연성을 제공할 수 있는 새로운 대안으로 떠오르고 있다(윤지현·김태경 2008).

또한, 조직 문화의 변화는 조직 구성원들의 행동 변화에 초점을 두기 때문에 조직의 전략적 변화를 성취시키기 위해서는 문화적 측면에서 전략적 변화과정을 고려하여야 한다(Johnson 1992). 그리고 호텔 기업에서 생산하는 상품에서 중요한 부분을 차지하는 서비스의 품질 수준을 높이기 위한 목표를 효율적으로 달성하기 위해 조직 문화의 중요성에 초점을 맞추어 조직의 성과를 극대화 할 수 있는 관리 시스템을 통하여 조직 문화가 목표지향적인 조직 행동을 유발하도록 조직 문화를 계획적으로 개발해 나가야 할 것이다(오석태 2003; 우성근 등 2006).

Schein(1985)은 조직 문화와 리더십과의 관계에서 어떤 조직의 문화적 특성을 파악하는 것은 그 조직의 리더십을 통해서 이루어질 수 있다고 강조하였고, 조직 문화는 가치 체계를 부여하는 리더와 불가분의 관계에 있다고 하였다. 또한, Bass (1990)는 조직 문화는 그 조직의 경영자의 리더십에 의해 형성되고, 형성된 기업 문화는 리더와 구성원들 간의 관계에도 영향을 미친다고 하였으며, Trice & Beyer(1990) 역시 리더십이 기업 문화를 형성시키고 이를 관리하며 변화시키는 중요한 요인이라고 주장하였다. 이들의 주장에서 볼 때, 기업 조직이 강화되기 위해서는 경영자의 리더십과 문화적 특성이 결정적인 요인이 된다고 할 수 있다.

특히 호텔 기업의 식음료 부서는 지배인의 권한과 책임 부여 정도가 높으며, 리더십의 중요성이 주목 받고 있음에 따라(송기옥·신인철 2007; 김봉관·이강호 2008; 윤지현·김태경 2008) 식음료 조직의 업무와 특성에 맞는 리더십의 유형에 대한 연구의 필요성이 제기되고 있다.

그러나 아직까지 호텔 기업의 식음료 부서의 리더십과 조직 문화 특성 간의 관계, 그리고 이들이 경영 성과에 어떠한 영향 관계가 있는지를 밝히는 연구와 리더십, 문화, 성과 간의 구조적 관계를 실증분석하여 실무적 시사점을 밝힌 연구는 매우 부족한 실정이다(김봉관·이강호 2008).

따라서 본 연구에서는 호텔 기업의 관리자들을 대상으로 리더십과 조직 문화, 경영 성과를 파악하고, 리더십과 조직 문화, 경영 성과 간의 관계를 탐색적으로 분석하고자 한다. 본 연구의 대상이 호텔 기업의 관리자를 연구 대상으로 선정한 것은 인적의존도가 매우 높은 서비스 산업이기 때문에 상사의 리더십이 조직 내에 형성된 문화 및 경영 성과에 일반제조업보다 상대적으로 더 영향을 미칠 것으로 판단되었기 때문이다.

II. 연구 내용 및 방법

1. 이론적 배경

1) 리더십(Leadership)

리더십 이론들은 리더십의 생성 및 본질과 그 결과에 대해 보편적이고 일반적인 설명을 하고 실용적인 시사점을 제공하려는 의도 아래에서 리더 개인의 특성, 리더의 행위, 리더와 부하의 상호작용 형태, 역할 관계, 부하들의 지각, 부하들에 대한 영향력, 과업 목표에 대한 영향력, 조직 문화에 대한 영향력 등의 견지에서 다양하게 정의되어 왔다(Yukl & Fleet 1992).

그동안 리더십 연구는 연구자들의 리더십에 대한 개념과 방법론적인 선호에 따라 크게 권력-영향력, 특성적, 행동적, 상황적 등 4가지 접근방법

으로 분류할 수 있다(신응섭 등 1996). 이러한 전통적 리더십 이론들은 집단의 성과와 부하 만족에 미치는 리더의 행동 또는 특성의 영향을 확인하고 설명하는데 관심을 두고 연구가 진행되었다. 전통적인 리더십 접근방법이 리더십 현상 자체 즉, 리더자의 과업지향적-관계지향적 행동을 중심으로 리더십을 분류하였다. Tannenbaum et al. (1961)은 통솔자 중심과 부하 중심의 리더십으로, Terry(1982)는 개인적, 비개인적, 가치 창조형, 민주적, 온정형 및 자주적 리더십으로 분류하였다(박명규 2008에서 재인용).

1980년대 중반 이후 많은 연구자들(Bass 1985; Quinn & Mcgrath 1985; Lewin et al. 1993; Howard & House 1995)에 의해 동태적 환경 하에서의 새로운 리더십 유형에 대한 연구가 활발히 제안되었다(김봉관·이강호 2008). 그 중에서 Bass(1985)는 이전의 Burns(1978)의 리더십 이론에 근거해서 변혁적 리더십(transformational leadership), 거래적 리더십(transactional leadership)으로 구분한 이론을 제시한 바 있다.

2) 조직 문화(Organizational Culture)

조직 문화의 정의에 대해 학자들간에 차이를 보이고 있지만, 기업 문화를 조직 구성원에게 공유된 가치나 신념의 시스템(Schein 1985)으로 보는 것이 일반적인 견해이다. 이와 같이 문화의 특성을 가치합치성이라는 관점에서 정의할 때, 문화는 공유 가치를 나타내는 한 지표가 된다. 그러므로 조직 문화는 기업의 밑바닥에 내재되어 있는 정신적 기반으로서 구성원의 사고와 행동에 방향과 힘을 주는 역할을 함으로써 조직의 전반에 걸쳐 영향을 미치며, 그 결과로 장기적으로 기업의 성과에 중대한 영향을 미친다는 것이다(김봉관·이강호 2008).

조직 문화의 유형은 학자들의 관점에 따라 다양하게 제시되고 있는데, Harrison(1972)은 문화를 이념적 유형에 따라 권력지향형과 역할지향형, 과업지향형, 그리고 인간지향형을 구분하였

다. Wiener(1988)는 가치관의 초점과 원천이라는 관점에서 기업 문화를 기능적-전통문화, 기능적-카리스마적 문화, 우월적-전통문화, 우월적-카리스마적 문화의 네 가지 유형으로 분류하였다. Ouchi(1980)는 거래 비용의 관점에서 접근하여 시장지향적 문화, 관료제 문화, 클랜 문화로 분류하였다. Toyohiro(1990)는 조직 문화를 공유 가치와 가정이라는 관점에서 혁신형 문화, 리더 주도적 문화, 정체형 문화, 관료형 문화, 리더 주도적 정체형 문화로 분류하였다.

Quinn & Mcgrath(1985)에 의한 문화 유형의 분류는 두 가지 차원을 기준으로 하고 있는데, 첫째, 변화 대 안정의 상충적 가치 축은 변화는 조직의 신속성과 유연성을 강조하고 있으며, 안정은 통제 및 질서, 효율성을 강조하는 것으로, 이는 유기적-기계적 조직 특성의 구분과 유사하다고 할 수 있다. 둘째, 조직내부지향 대 외부환경지향의 상충적 가치 축의 조직내부지향은 기존 조직의 유지를 위하여 조직내부의 통합과 조정에 초점을 두는 것이고, 외부환경지향은 외부환경과의 상호작용 및 환경적응에 초점을 두는 것을 가리킨다. 이러한 두 가지 차원에 의해서 합의문화, 개발문화, 위계문화, 합리문화의 네 가지 유형으로 조직 문화를 분류하고 있다.

우성근 등(2006)도 호텔 기업의 문화를 Quinn & Mcgrath(1985)의 조직 문화 유형으로서 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화의 네 유형으로 구분하였다.

선행 연구를 검토해 보면, 경영자의 리더십은 특정의 기업 문화 형성에 높은 관련성을 지니고 있다고 가정할 수 있다. 즉, 많은 연구자들(Schein 1985; Bass 1990; Trice & Beyer 1990)은 리더가 해야 할 중요하고도 기본적인 역할 중의 하나가 조직의 문화를 형성하고 정착시키며, 변화시키는데 있다고 주장하였다. Schein(1985)은 어떤 조직의 문화적 특성을 파악하는 것은 그 조직의 리더십을 통해서 이루어질 수 있다는 측면에서 리더의 기능을 강조하였고, 기업 문화는 가치 체계를

부여하는 리더와 불가분의 관계에 있다고 하였다. Bass(1990)는 조직 문화는 그 조직의 리더십에 의해 형성되고, 형성된 기업 문화는 리더와 구성원들간의 관계에도 영향을 미친다고 하였다. Trice & Beyer(1990) 역시 리더십이 기업 문화를 형성시키고, 이를 관리하여 변화시킨다는 관점에서 리더십 유형이 기업 문화를 결정한다고 주장하였다.

3) 경영 성과(Business Performance)

경영 성과는 경영의 세부적 분야인 마케팅, 재무 관리, 인사 조직, 생산 관리 등의 기능 분야에 따라 그 요인과 측정 방법이 상이하다. 마케팅 측면에서의 경영 성과는 경쟁 기업에 비해 효과적으로 고객을 만족시켜 시장 점유율, 매출액 성장률 등을 객관적으로 측정하게 된다. 경영 성과의 측정은 경영 활동의 효과성과 효율성을 측정하는 과정으로 적절한 성과 측정은 개별적 성과 척도의 선정과 이것의 측정체계 내부로의 도입, 그리고 전체적 경영 환경과의 조화에서 실행되게 된다(Neely et al. 1995). 이러한 과정은 성과 측정이 개별적 단위에서 독립적으로 실행되는 것이 아니라 기업 특성에 맞고 기업 환경을 고려하여야 하기 때문이다. 일반적으로 경영 성과는 재무적 성과 지표와 비재무적 성과 지표로 대별하여 파악하게 된다(서범석 2006에서 재인용).

기업의 재무적 성과 지표는 전통적으로 매출액, 순이익율, 투자 수익율, 시장 점유율 등의 수익성을 나타내는 계량적 자료를 통하여 평가하였다. 이러한 지표들은 객관적으로 측정이 가능하고, 대외적 공표를 통한 신뢰성을 확보할 수 있다는 장점이 있으나, 반면 과거 경영 활동의 특성을 반영할 수밖에 없는 한계를 지니게 된다. 따라서 경영 성과를 다차원 구조로 인식하고, 매출액, 투자 수익율(ROI), 총자산순이익율(ROA), 판매수익율(ROS), 자기자본순이익율(ROE) 등의 재무 성과와 시장 점유율, 성장률, 사업 다각화, 상품 개발 등의 사업 성과 및 조직의 내부 만족, 근로생활의

질, 사회적 책임 등의 조직 유효성의 3가지 차원에서 측정하는 것도 요구된다(Bonma & Clark 1988; Venkatraman & Ramanujam 1986).

비재무적 성과 지표는 그 중요성이 인정되고 있으나, 객관화가 쉽지 않고, 또한 측정의 범위가 광범위하여 단기적 성과를 나타내기에는 부적합한 것으로 인식되기 쉽다. 그러나 기업의 장기적 성과를 나타내는 비재무적 지표는 조직을 중심으로 관련된 모든 이해집단의 여러 기준에 의해 성과가 측정되므로 종합적이고 포괄적으로 경영 성과의 많은 부분을 설명할 수 있는 장점이 있다(서범석 2006). 비재무적 성과 지표 중 고객 만족과 품질이 가장 일반적으로 채택하고 있는 측정 항목에 해당된다. 고객이 상품 또는 서비스 구매 후 고객 만족이 높게 달성되면 기업의 입장에서 저원가의 실현, 실패 비용의 감소, 신규 고객 유인 비용의 감소, 재구매 증가 등의 결과가 나타나 재무 성과의 향상으로 연결된다(Fornell 1992).

경영 성과와 관련된 선행 연구를 살펴보면, Porter & Lawler(1984)는 경영 성과를 업무의 질, 양, 업무에 대한 지각, 의존성, 전체적인 성과를 경영 성과의 측정 기준으로 제시하였다(하동현·박은진 2008에서 재인용). 박원우(1998)는 종사원 개개인의 창조적인 사고가 팀워크 증진의 효과가 있으며, 이직률의 감소와 더불어 생산성의 증대를 가져온다고 실증적으로 증명하였고, 이상호·이원우(1995)는 리더의 권능감과 부하 직원의 집단성과가 정(+)의 상관관계가 있다고 하여 경영 성과의 선행 변수로서 리더십이 존재하고 있음을 밝히고 있다. Frey(1993), Spreizer(1996)의 연구에 의하면 직원들의 관리자에 의한 자율 재량 능력이 높으면 직무 성과도 높아진다는 결과를 도출하였다. 또한, 의사 결정 권한이 높을수록 성과가 높게 나타났다(하동현·박은진 2008에서 재인용). 관리자와 종사자와의 관계가 낮은 질에 머물러 있는 관리자는 절대적으로 공식적인 관계에 의존하는 경향이 있으며(Dunegan et al. 1992), 이러한 상황이 지속되면 종사자는 리더십에 의해서가 아

닌 조직에 의해서 성과에 따른 보상을 받으려고 한다(Dunegan et al. 1992; Graen & Uhl-Bien 1995; Sparrowe & Lidon 1997; Wayne et al. 1997). 이는 관리자의 리더십이 종사자에게 부정적인 영향을 미친다면, 이는 자신의 자발적인 행위를 저해시킨다는 것을 의미하며, 나아가서는 종사자가 리더십을 무시하고 성과에만 초점을 맞추게 된다는 것을 의미하고 있다.

하동현·박은진(2008)은 서울 지역 특1급호텔 5곳의 식음료 부문 종사자를 대상으로 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 조직 시민 행동, 직무 성과와의 영향 관계를 분석한 결과 리더십은 조직 시민 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 리더십은 조직 성과에 직접적으로 영향을 미치지 않았으며, 조직 시민 행동은 조직 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. 이러한 결과는 종사자의 자발적인 조직 유호성에 영향을 미치는 행위는 직무 성과에도 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타나 조직의 궁극적인 목적인 성과에 조직 시민 행동이 중요한 부분이라는 것을 입증하였다.

2. 연구의 조사 설계

1) 조사의 대상 및 수집

연구는 호텔 지배인의 리더십과 조직 문화, 경영 성과에 대한 관계를 분석하고자 설문지를 작성하여, 호텔 기업 식음료 부서에 재직 중인 종사원들을 대상으로 실증분석(empirical analysis)을 실시하였다. 연구 과정에 있어서 설문지는 조사 목적에 맞는 유용한 자료를 수집하는 수단이며, 이를 통해 얻어진 자료를 분석하여 조사의 결론을 도출하는 중요한 부분이다. 표준화된 설문지를 이용함으로써 결과의 비교가능성을 높일 수 있다는 것이 설문지 이용의 가장 중요한 이유이다. 즉, 모든 응답자에게 동일한 내용을 동일한 방식으로 질문을 하게 되므로 측정 도구의 변화에 따른 측정의 오류를 최소화 할 수 있기 때문에

결과의 비교가능성도 높아지게 되는 것이다. 또한, 빠른 시간에 핵심적인 정보만을 선별하여 비교적 객관적이고, 정확한 정보를 입수할 수 있다(채서일 1995).

본 연구에서도 연구 주제에 접근하기 위하여 설문지를 통한 조사를 실시하였다. 호텔 식음료 지배인의 리더십과 호텔 조직 문화, 경영 성과와의 관련성을 연구하기 위하여 서울 지역에 위치한 특급호텔을 선정하여 식음료 부서에 근무하고 있는 종사원을 대상표본으로 선정하였다. 조사기간은 2008년 7월 24일부터 8월 23일까지 약 30일간 평일과 주말을 이용하여 대학원 석사과정들에게 설문지의 취지와 내용을 설명한 후 현장에 파견하여 설문조사를 실시하였다. 본 연구의 모집단은 단순무작위추출법(simple random sampling)에 의하여 표본을 추출하였으며, 설문조사는 조사 대상자에게 조사의 목적과 방법을 설명한 뒤, 본인이 직접 기입하는 자기기입법(self-administrated questionnaire survey method)과 조사원들이 설문지의 질문을 직접 읽어주고 조사 대상자들에게 응답을 받아 기입하는 대인면접법(face to face interview)을 병행하였다.

총 350부의 설문을 배포하여 회수된 설문지 가운데 응답이 부실한 것과 정확성이 결여된다고 판단되는 설문지를 제외하고 분석에 사용된 표본은 총 320부(실제회수율=91.4%, 신뢰수준 95%, 표본오차 $\pm 5.4\%$)였다.

2) 설문지의 구성

설문조사에 사용된 설문지는 다음과 같이 구성하였다. 우선 표본의 특성을 파악하기 위하여 성별, 연령, 학력, 호텔 근무 년수, 직급, 부서근무 년수에 관한 6문항을 명목척도로 구성하였다.

리더십에 관한 질문은 선행되어진 국외 연구들(Terry 1982; Bass 1985; Quinn & Mcgrath 1985; Lewin et al 1993; Howard & House 1995) 및 국내의 연구(김봉관·이강호 2008; 박명규 2008)를 참고하여 도출한 8문항과 조직 문화에 관한 국외

선행 연구(Ouchi 1980; Quinn & Mcgrath 1985; Schein 1985; Wiener 1988; Bass 1990; Trice & Beyer 1990)와 국내 선행 연구(우성근 등 2006)를 통한 15문항, 경영 성과에 관한 국외 선행 연구 (Porter & Lawler 1984; Venkatraman & Ramanujam 1986; Bonma & Clark 1988; Fornell 1992; Frey 1993; Spreizer 1996)와 국내 연구(이상호 · 이원우 1995; 박원우 1998; 서범석 2006; 하동현 · 박은진 2008)를 참고하여 도출한 12문항을 등간척도로 구성하였다. 등간척도로 구성된 항목의 설문 형식은 리커트의 5점 척도(5 point Likert scale)인 “전혀 그렇지 않다(1)”, “보통이다(3)”, “매우 그렇다(5)”에 표시하도록 하였다.

3) 분석 방법

실증조사를 통해 얻어진 유효표본을 대상으로 SPSS 13.0 통계 프로그램을 사용하여 분석하였다.

구체적인 분석 방법은 첫째, 표본의 특성에 대한 분석을 위해 빈도분석(frequency)을 실시하였다. 둘째, 본 연구에서 사용된 리더십, 조직 문화, 경영 성과 측정항목에 대하여 Cronbach's α 계수를 이용한 신뢰도검증과 측정항목을 단순히 변수들 간의 공통 속성 관계에 따라 이해하기 쉬운 형

태로 요약·축약하고자 요인 분석(factor analysis)을 실시하였다. 셋째, 리더십과 조직 문화, 조직 문화와 경영 성과 및 리더십과 경영 성과 요인 간의 관계를 알아보기 위해 정준상관분석(canonical correlation analysis)을 실시하였다. 정준상관분석은 2개의 변수군 사이의 선형적 연관성을 분석하는 다변량 분석기법으로 여러 독립변수와 여러 종속변수의 전반적인 관계를 한 번에 보여주는 특징이 있다(고동완 · 김현정 2003).

실증분석 내용의 통계적 유의성의 검정은 사회과학에서 일반적으로 통용하고 있는 $p < 0.05$, $p < 0.01$, $p < 0.001$ 을 기준으로 적용하였다.

III. 결과 및 고찰

1. 표본의 특성

본 연구의 실증분석을 위한 표본의 특성을 살펴보기 위하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시한 결과는 <표 1>과 같다.

응답자들의 일반적 특성을 살펴보면 성별은 남성이 51.6%(165명)로 여성 응답자인 48.4%(155명)보다 높게 나타났으며, 연령은 26~35세가 53.1%(170명)로 가장 높게 조사되었으며, 다음으로 25

<표 1> 표본의 특성

		n	%			n	%
성별	남성	165	51.6	연령	25세 이하	71	22.2
	여성	155	48.4		26~35세	170	53.1
호텔 근무	1년 미만	40	12.5		36~45세	67	20.9
	1~3년	100	31.3		46 이상	12	3.8
	4~9년	106	33.1	학력	고졸	20	6.3
	10~15년	51	15.9		전문대졸	195	60.9
16년 이상	23	7.2	대졸		94	29.4	
직급	계약직 사원	61	19.1	대학원졸	11	3.4	
	정규직 사원	171	53.4	부서 근무	1년 미만	57	17.8
	주임	53	16.6		1~3년	126	39.4
	계장	14	4.4		4~9년	90	28.1
	대리	10	3.1		10~15년	28	8.8
과장	11	3.4	16년 이상		19	5.9	

Total N = 320(100.0%)

세 이하가 22.2%(71명), 36~45세 20.9%(67명), 45세 이상 3.8%(12명)의 순이었으며, 응답자들의 학력에서는 전문대졸이 60.9%(195명), 대졸 29.4%(94명), 고졸 6.3%(20명), 대학원졸 3.4%(11명)의 순으로 나타났다. 호텔 근무 년수에서는 4~9년 33.1%(106명)과 1~3년이 31.3%(100명)로 높게 나타났으며, 10~15년 15.9%(51명), 1년 미만 12.5%(40명), 16년 이상 7.2%(23명)의 순이었다. 직급은 정규직 사원이 53.4%(171명)로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 계약직 사원 19.1%(61명), 주임 16.6%(53명), 계장 4.4%(14명), 과장과 대리가 각각 3.4%(11명)와 3.1%(10명)의 순으로 조사되었다. 부서 근무 년 수에서는 1~3년이 39.4%(126명)로 가장 많았으며, 다음으로 4~9년이 28.1%(90명), 1년 미만이 17.8%(57명), 10~15년은 8.8%(28명), 16년 이상도 5.9%(19명)로 조사되었다.

2. 측정 척도에 대한 요인 분석

1) 상사의 리더십 측정 척도

상사의 리더십을 측정한 8문항을 신뢰도 분석한 결과, Cronbach's α 의 계수가 0.767로 나타났으며, 요인 분석은 아이겐 값 1.0 이상인 요인을 기준으로 Varimax 회전법을 통한 주성분 분석을 실시하였다. 분석 결과, 전체 표본적합도(KMO)값이

0.797, Bartlett의 구형성 검정 χ^2 의 값이 835.123 ($p<0.001$)로 유의한 값을 보이고 있어 변수들은 서로 독립적이지 않고 상관관계를 가지고 있어 요인 분석에는 크게 문제가 없는 것을 확인하였다.

상사의 리더십을 요인 분석 한 결과 62.6%의 분산설명력을 나타내며 총 2개의 요인이 추출되었고, 각 요인별 특성과 내용을 고려하여 민주적 리더십(LDS 1: 5문항), 권위적 리더십(LDS 2: 3문항)으로 명명하였다. 각 요인별로 내적 일관성을 검토하기 위해 Cronbach's α 계수를 살펴보았는데, 민주적 리더십 0.840, 권위적 리더십 0.693으로 모든 요인에서 0.6 이상으로 신뢰성이 있는 것으로 나타났다(표 2 참조).

2) 호텔 조직 문화 측정 척도

호텔 조직 문화를 측정한 15문항을 신뢰도 분석한 결과, Cronbach's α 의 계수가 0.832로 나타났으며, 요인 분석은 아이겐 값 1.0 이상인 요인을 기준으로 Varimax 회전법을 통한 주성분 분석을 실시하였다. 분석 결과, 전체 표본적합도(KMO)값이 0.831, Bartlett의 구형성 검정 χ^2 의 값이 1721.849 ($p<0.001$)로 유의한 값을 보이고 있어 변수들은 서로 독립적이지 않고 상관관계를 가지고 있어 요인 분석에는 크게 문제가 없는 것을 확인하였다.

호텔 조직 문화 측정 문항을 요인 분석한 결

<표 2> 상사의 리더십 측정 척도의 요인 분석

	Factor loadings	Eigen value	Variance explained	Cronbach's α	Mean
LDS 1: 민주적 리더십					
직원들의 고충을 이해하려는 노력	.843				3.36
내 행동의 모델로 삼을만함	.784				3.13
직원들의 의견을 존중	.774	3.272	40.9	.840	3.43
직무와 관련된 새로운 대안을 내도록 자극	.744				3.30
노력하는 정도에 상응하는 보상	.732				3.22
LDS 2: 권위적 리더십					
과거 관행/방식대로 일을 해야 만족함	.869				2.99
예전 방식으로 업무 수행하는 것을 좋아함	.806	1.736	21.7	.693	3.15
업무 수행과 관련된 정보만을 제공	.651				2.88

* Cumulative %=62.6, KMO=0.797, Bartlett's Test Chi-Square=835.123($p<0.001$).

〈표 3〉 호텔 조직 문화 측정 척도의 요인 분석

	Factor loadings	Eigen value	Variance explained	Cronbach's α	Mean
HOC 1: 혁신지향문화					
새로운 것에 대한 도전 강조	.830				3.13
새로운 사업활동에 과감하게 지원	.798				2.94
제안/창의적인 의견의 충분한 활용	.725	4.701	31.3	.829	3.19
새로운 아이디어와 창의적 사고 중시	.686				3.40
선도적 위치에서 성장과 발전에 대한 강조	.652				3.43
HOC 2: 관계지향문화					
구성원의 협조적 근무 분위기에 대한 중시	.882				3.69
구성원들의 우호적인 관계를 위한 노력	.859	1.952	13.0	.851	3.56
기관 내 인간 친화 강조	.778				3.62
HOC 3: 위계지향문화					
상급자와 부하간의 서열 의식 강조	.744				3.38
엄격한 과정을 통해 전체의 통솔/통제 강조	.709	1.700	11.3	.674	3.23
변화보다는 안정/질서를 우선적으로 강조	.626				3.39
상사가 직권과 통제로 조직을 이끌어 나감	.570				3.33
HOC 4: 과업지향문화					
관리조직/행동이 목표 달성 위주임	.775				3.54
모든 일은 목표 달성을 위한 수단으로 진행	.734	1.249	8.3	.672	3.42
조직의 중요 지침은 주어진 여건에서 최대한의 성과를 올리는 것임	.686				3.70

* Cumulative %=64.0, KMO=0.831, Bartlett's Test Chi-Square=1721.849(p<0.001).

과 64.0%의 분산설명력을 나타내며, 총 4개의 요인이 추출되었고 각 요인별 특성과 내용을 고려하여 혁신지향문화(HOC 1: 5문항), 관계지향문화(HOC 2: 3문항), 위계지향문화(HOC 3: 4문항), 과업지향문화(HOC 4: 3문항)로 명명하였다. 각 요인별로 내적 일관성을 검토하기 위한 Cronbach's α 계수는 혁신지향문화 0.829, 관계지향문화 0.851, 위계지향문화 0.674, 과업지향문화 0.672로 모든 요인에서 0.6 이상으로 신뢰성이 있는 것으로 나타났다(표 3 참조).

3) 호텔 경영 성과 측정 척도

호텔 경영 성과를 측정한 12문항을 신뢰도 분석한 결과, Cronbach's α 의 계수가 0.887로 나타났다으며, 요인 분석은 아이젠 값 1.0 이상인 요인

을 기준으로 Varimax 회전법을 통한 주성분 분석을 실시하였다. 요인추출 시 요인적재값은 0.4 이상인 항목만을 추출하였고, 요인적재값이 이중으로 적재되는 1개의 문항(호텔의 식음료 부문의 성장률이 높다)을 삭제하여 총 11개 문항을 요인 분석에 사용하였다. 분석 결과, 전체 표본적합도(KMO)값이 0.858, Bartlett의 구형성 검정 χ^2 값이 1754.015 (p<0.001)로 유의한 값을 보이고 있어 변수들은 서로 독립적이지 않고 상관관계를 가지고 있어 요인 분석에는 크게 문제가 없는 것을 확인하였다.

호텔 경영 성과 측정 문항을 요인 분석한 결과 61.8%의 분산설명력을 나타내며, 총 2개의 요인이 추출되었고 각 요인별 특성과 내용을 고려하여 비재무적 성과(HBP 1: 6문항), 재무적 성과(HBP 2: 5문항)로 명명하였다. 각 요인별 Cronbach's α

〈표 4〉 호텔 경영 성과 측정 척도의 요인 분석

	Factor loadings	Eigen value	Variance explained	Cronbach's α	Mean
HBP 1: 비재무적 성과					
호텔 종사원의 직무만족 정도가 높다.	.780				2.97
호텔 종사원의 사기증진 정도가 높다.	.780				2.99
호텔의 이미지가 높은 편이다.	.761	5.048	45.9	.846	3.05
호텔 서비스품질 수준이 높은 편이다.	.729				3.32
호텔 이용고객의 만족도가 높은 편이다.	.671				3.35
호텔 종사원의 조직몰입 정도가 높다.	.616				3.16
HBP 2: 재무적 성과					
호텔의 총자산 수익률이 높다.	.886				3.23
호텔의 순이익률이 높다.	.854				3.24
호텔의 총매출액 성장률이 높다.	.820	1.749	15.9	.875	3.22
호텔의 객실점유율이 높다.	.686				3.27
호텔의 시장 점유율이 높다.	.682				3.13

* Cumulative %=61.8, KMO=0.858, Bartlett's Test Chi-Square=1754.015(p<0.001).

계수는 비재무적 성과 0.846, 재무적 성과 0.875로 각 요인에서 0.6 이상으로 신뢰성이 있는 것으로 나타났다(표 4 참조).

3. 리더십, 조직 문화, 경영 성과 간의 관계

1) 상사의 리더십과 호텔 조직 문화 간의 관계

리더십, 조직 문화 및 경영 성과 요인 간의 총체적 일대일 영향 관계를 알아보기 위하여 정준상관관계분석을 실시하였다.

상사의 리더십과 호텔 조직 문화에 관한 정준상관관계분석(cannonical correlation analysis)을 실시하기 위하여 요인 분석을 통하여 나타난 결과를 중심으로 상사의 리더십에 대하여는 2개의 요인으로 구성되어 있으며, 호텔 조직 문화는 4개의 요인을 이용하여 정준상관관계를 분석하였다. 그 결과 정준상관함수 중 유의수준 $p<0.001$ 을 기준으로 2개의 정준함수가 도출되었다.

우선 제 1정준함수를 살펴보면 정준상관계수는 0.656로서 χ^2 값은 212.538로 유의수준 $p<0.001$ 에서 유의적인 차이를 나타내고 있다. 정준상관함수의 중복성 지수(redundancy coefficients)는 상사

의 리더십은 0.504이고, 호텔 조직 문화는 0.385로 나타났다. 이는 호텔 조직 문화의 50.4% 분산이 상사의 리더십의 분산에 의해서 설명되고 있고, 반대로 호텔 조직 문화는 38.5%를 상사의 리더십 분산이 설명하고 있다고 할 수 있다. 결과적으로 정준교차부하량 0.3 이상을 기준으로 살펴볼 때, LDS 1(민주적 리더십)은 HOC 1(혁신지향문화), HOC 2(관계지향문화)의 순으로 호텔 조직 문화에 상대적 설명력이 높은 것으로 나타났다.

제 2정준함수를 살펴보면 정준상관계수는 .325로서 χ^2 값은 35.294로 유의수준 $p<0.001$ 에서 유의적인 차이를 나타내고 있다. 정준상관함수의 중복성 지수는 상사의 리더십은 0.469이고, 호텔 조직 문화는 0.189로 나타났다. 이는 호텔 조직 문화의 46.9% 분산이 상사의 리더십 분산에 의해서 설명되고 있고, 반대로 호텔 조직 문화는 18.9%를 상사의 리더십 분산이 설명하고 있다고 할 수 있다.

결과적으로 정준교차부하량 0.3 이상을 기준으로 살펴볼 때 비록 정준함수가 유의적인 결과를 보이고 있으나 상사의 리더십과 호텔 조직 문화의 정준교차부하량이 충분히 높은 정준상관변수는 나타나지 않았다. 그러나 LDS 2(권위적 리더

〈표 5〉 상사의 리더십과 호텔 조직 문화의 정준상관관계

	표준화정준상관계수		정준부하량		정준교차부하량	
	Function 1 ^a	Function 2	Function 1	Function 2	Function 1	Function 2
상사의 리더십						
LDS 1	(-1.014)*	-.126	-.996	.085	-.653	.028
LDS 2	.087	(1.018)*	-.123	.992	-.081	.323
Redundancy coefficients	.504	.496				
호텔 조직 문화						
HOC 1	(-.763)*	.016	-.914	.137	-.599	.045
HOC 2	(-.445)*	-.519	-.713	-.216	-.467	-.070
HOC 3	(-.007)	(1.087)	-.379	.828	-.248	.269
HOC 4	.052	-.241	-.232	.060	-.152	.019
Redundancy coefficients	.385	.189				
Canonical Correlations						
Wilk's λ	.510	.894				
χ^2	212.538	35.294				
df	8	3				
p	.000**	.000**				

^a 정준상관분석에 의하여 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 정준상관함수 2개가 도출됨.

(): 정준부하량이 0.3 이상인 표준화정준상관계수를 의미함.

* 정준교차부하량이 0.3 이상인 표준화정준상관계수를 의미함.

** $p < 0.001$.

십)와 HOC 3(위계지향문화)에 대하여 정준상관 관계를 고려할 필요가 있다.

2) 호텔 조직 문화와 호텔 경영 성과 간의 관계

호텔 조직 문화와 호텔 경영 성과 간의 정준상관관계분석 결과 나타난 두 변수군 간의 상관관계를 나타내는 정준상관계수를 살펴보면, 제 1정준 함수는 0.618, 제 2정준 함수는 0.156으로 계산되었으나, 정준상관함수 중 유의수준 $p < 0.001$ 을 기준으로 1개의 유의한 정준함수가 도출되었다.

제 1정준 함수를 보면, 호텔 조직 문화 요인군과 호텔 경영 성과 요인군 간에 유의한($p < 0.001$) 상관이 있음을 알 수 있다. 또한, 정준변량쌍들의 상대적 설명력을 나타내는 중복성 지수에 있어서는 호텔 조직 문화 요인군에 의하여 설명되는 호텔 경영 성과 요인군이 0.627, 호텔 경영 성과 요인군에 의하여 설명되는 호텔 조직 문화 요인군이 0.416으로 비교적 높게 나타났다.

유의적으로 도출된 제 1정준상관함수에서 호텔 조직 문화 요인인 HOC 1(혁신지향문화), HOC 3(위계지향문화), HOC 2(관계지향문화)는 호텔 경영 성과 요인인 HBP 1(비재무적 성과), HBP 2(재무적 성과)에 기여하는 상대적 설명력이 높은 것을 나타냈다. 이러한 상대적 설명력은 정준교차부하량을 통해서 알 수 있다. 즉, 호텔 조직 문화의 HOC 1(혁신지향문화), HOC 3(위계지향문화), HOC 2(관계지향문화)는 호텔 경영 성과 요인 중 HBP 1(비재무적 성과)에 대하여 61.8%, HBP 2(재무적 성과)에 대하여 31.2%의 순으로 상대적 설명력을 제시하고 있다.

3) 상사의 리더십과 호텔 경영 성과 간의 관계

상사의 리더십과 호텔 경영 성과에 관한 정준상관관계분석을 실시하기 위하여 요인 분석을 통하여 나타난 결과를 중심으로 상사의 리더십에 대하여는 2개의 요인과 호텔 경영 성과 2개의 요

〈표 6〉 호텔 조직 문화와 호텔 경영 성과의 정준상관관계

	표준화정준상관계수		정준부하량		정준교차부하량	
	Function 1 ^a	Function 2	Function 1	Function 2	Function 1	Function 2
호텔 조직 문화						
HOC 1	(-.790)*	-.430	-.942	-.241	-.583	-.038
HOC 2	(-.116)*	-.496	-.514	-.292	-.318	-.046
HOC 3	(-.298)*	(.919)	-.618	.709	-.382	.110
HOC 4	(-.034)	(.254)	-.363	.391	-.224	.061
Redundancy coefficients	.416	.200				
호텔 경영 성과						
HBP 1	(-.997)*	-.583	-1.000	-.005	-.618	-.001
HBP 2	(-.006)*	(1.155)	-.505	.863	-.312	.134
Redundancy coefficients	.627	.373				
Canonical Correlations	.618	.156				
Wilk's λ	.603	.976				
χ^2	159.777	7.733				
df	8	3				
p	.000**	.052				

^a 정준상관분석에 의하여 2개의 정준함수가 도출되었으나, $p < 0.05$ 수준에서 유의한 정준상관함수 1개가 도출됨.

(): 정준부하량이 0.3 이상인 표준화정준상관계수를 의미함.

* 정준교차부하량이 0.3 이상인 표준화정준상관계수를 의미함.

** $p < 0.001$.

〈표 7〉 상사의 리더십과 호텔 경영 성과의 정준상관관계

	표준화정준상관계수		정준부하량		정준교차부하량	
	Function 1 ^a	Function 2	Function 1	Function 2	Function 1	Function 2
상사의 리더십						
LDS 1	(-.827)*	(-.601)	-.913	-.407	-.476	-.111
LDS 2	(-.416)*	(.934)	-.588	.809	-.306	.222
Redundancy coefficients	.590	.410				
호텔 경영 성과						
HBP 1	(-1.012)*	-.555	-1.000	.022	-.521	.006
HBP 2	(.025)	(1.154)	-.481	.877	-.251	.240
Redundancy coefficients	.615	.385				
Canonical Correlations	.521	.274				
Wilk's λ	.674	.925				
χ^2	125.082	24.667				
df	4	1				
p	.000**	.000**				

^a 정준상관분석에 의하여 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 정준상관함수 2개가 도출됨.

(): 정준부하량이 0.3 이상인 표준화정준상관계수를 의미함.

* 정준교차부하량이 0.3 이상인 표준화정준상관계수를 의미함.

** $p < 0.001$.

인을 이용하여 정준상관관계를 분석하였다. 그 결과 정준상관함수 중 유의수준 $p < 0.001$ 을 기준으로 2개의 정준함수가 도출되었다.

우선 제 1정준함수를 살펴보면 정준상관계수는 0.521로서 χ^2 값은 125.082로 유의수준 $p < 0.001$ 에서 유의적인 차이를 나타내고 있다. 정준상관함수의 중복성 지수는 상사의 리더십은 0.590이고, 호텔 경영 성과는 0.615로 나타났다. 이는 호텔 경영 성과의 59.0% 분산이 상사의 리더십의 분산에 의해서 설명되고 있고 반대로 호텔 경영 성과는 61.5%를 상사의 리더십 분산이 설명하고 있다고 할 수 있다. 결과적으로 정준교차부하량 0.3 이상을 기준으로 살펴볼 때, LDS 1(민주적 리더십), LDS 2(권위적 리더십)은 HBP 1(비재무적 성과)의 정준상관관계가 밝혀지고 있다. 이것은 상사의 리더십은 비재무적 성과 측면에서 경영 성과를 증진시킬 수 있는 것이라고 할 수 있다.

제 2정준함수를 살펴보면 정준상관계수는 0.274로서 χ^2 값은 24.667로 유의수준 $p < 0.001$ 에서 유의적인 차이를 나타내고 있다. 정준상관함수의 중복성 지수는 상사의 리더십은 0.410이고, 호텔 경영 성과는 0.385로 나타났다. 이는 호텔 경영 성과의 41.0% 분산이 상사의 리더십 분산에 의해서 설명되고 있고, 반대로 호텔 경영 성과는 38.5%를 상사의 리더십 분산이 설명하고 있다고 할 수 있다. 결과적으로 상사의 리더십과 호텔 경영 성과의 정준상관관계가 정준교차부하량을 기준으로 비록 충분히 나타나지 않았지만 LDS 1(민주적 리더십) 및 LDS 2(권위적 리더십)와 HBP 2(재무적 성과) 사이에 정준상관관계가 있다는 것을 고려할 필요가 있다. 이것은 상사의 리더십은 재무적 호텔 경영 성과 측면을 증진시킬 수 있다는 의미라고 할 수 있다.

IV. 요약 및 결론

본 연구에서는 호텔 기업을 대상으로 상사의 리더십과 조직 문화, 경영 성과의 유형을 파악하

고, 리더십과 조직 문화, 경영 성과 간의 관계를 실증분석하였다.

실증 분석 결과, 상사의 리더십은 민주적 리더십(LDS 1), 권위적 리더십(LDS 2)으로, 호텔 조직 문화는 혁신지향문화(HOC 1), 관계지향문화(HOC 2), 위계지향문화(HOC 3), 과업지향문화(HOC 4)로, 호텔 경영 성과는 비재무적 성과(HBP 1)와 재무적 성과(HBP 2)로 요인 분석 결과 도출되었다. 상사의 리더십과 호텔 조직 문화에 관한 정준상관관계분석에서는 민주적 리더십은 혁신지향문화와 관계지향문화의 순으로 호텔 조직 문화에 상대적 설명력이 높았으며, 호텔 조직 문화와 호텔 경영 성과 간 분석 결과 호텔 조직 문화 요인인 혁신지향문화, 위계지향문화, 관계지향문화는 호텔 경영 성과 요인인 비재무적 성과와 재무적 성과에 기여하는 상대적 설명력이 높았고, 상사의 리더십과 호텔 경영 성과에 관하여 분석한 결과 민주적 리더십과 권위적 리더십은 비재무적 성과와의 정준상관관계가 밝혀졌다.

호텔 기업은 경쟁 우위를 지키기 위한 새로운 경영 패러다임으로 지식과 정보를 중요시하고 호텔의 각 구성요소가 유기적 상호작용 속에서 호텔 구성원의 지식 자원을 효율적으로 활용하는 전략에 부심하고 있으며, 호텔 기업에서 이와 같이 지식 경영을 추구하는데 중추적인 역할을 하는 것이 호텔종사원이다.

특히 조직 전체의 목표가 고객 만족인 서비스 산업에서 인적자원은 상품을 구매하는 고객과 심리적, 육체적 친숙감을 갖고 있으므로 인적자원의 관리가 중요하며(Benjamin & Bowen, 1993), 고객에 대한 제품의 판매가 곧 서비스의 제공이고 이러한 서비스의 제공은 제품이나 물리적인 시설보다는 종사원에 의해 제공되는 인적서비스에 의해 결정되므로 호텔 기업에서는 인적서비스가 가장 중요한 핵심이다(Timothy, 1989). 따라서 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 호텔 기업에서 리더십과 조직 문화를 통하여 효율적으로 인적자원을 관리하는 것이 중요하다.

결국 호텔 기업의 경영 성패는 종사원에게 달려 있는 것이며, 호텔 상품의 운용 주체가 종사원인 사람이라는 점과, 제반 제도나 기업을 운영하는 주체 또한 사람이라는 점에서 호텔 기업에 있어서 인적자원의 중요성은 더욱 강조되고 있다. 이러한 호텔 기업의 특성으로 인하여 호텔 기업의 조직 문화는 거시적인 사회 체계를 분석 단위로 하는 문화의 개념을 사회 체계를 구성하고 있는 보다 미시적인 조직 수준에 적용시킨 조직 문화에 기업 조직의 이론과 개념을 결합한 것으로 조직 문화의 한 유형으로 파악할 수 있다(Berger 1984). 즉 기업 문화는 거시적인 사회 문화에 속하는 하나의 하위 문화이며, 단위 조직 차원에서 볼 때는 대상기업의 전체적인 문화이기 때문이다.

참고문헌

- 고동완·김현정 (2003) : 지역사회 애착과 관광개발에 대한 태도. *관광학연구* 27(3):97-114.
- 김봉관·이강호 (2008) : 호텔 기업의 리더십 및 문화가 시장지향성과 고객지향성에 미치는 영향. *마케팅관리연구* 13(1):1-22.
- 박명규 (2008) : 주방장의 리더십이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 특1급 호텔 레스토랑을 중심으로. 경희대학교 관광대학원 석사학위논문, 서울.
- 박영배·나영선·권동국 (2000). *식음료관리론*. 백산출판사, 서울.
- 박원우 (1997) : 임파워먼트: 개념정립 및 실천방안 모색. *경영학연구* 26(1):115-138.
- 서범석 (2006) : 호텔의 조직 문화가 경영 성과에 미치는 영향. *관광경영학연구* 10(4):45-77.
- 송기욱·신인철 (2007) : 호텔 부서장의 리더십이 신뢰 및 조직 성과에 미치는 영향. *한국조리학회지* 13(4):92-106.
- 신응섭·이재윤·남기덕·김용주·박완·문병호 (1996) : 리더십. 학지사, 서울.
- 오석태 (2003) : 호텔 조리사 문화가 조직 유효성에 미치는 영향. *한국조리학회지* 9(3):1-21.
- 우성근·심현섭·윤은형 (2006) : 호텔 기업의 조직 문화와 서비스 품질에 관한 연구. *호텔리조트카지노연구* 5(1):203-218.
- 윤지현·김태경 (2008) : 호텔 기업 관리자의 리더십 효과분석. *관광경영학연구* 12(1):115-139.
- 이상호·이원우 (1995) : 변혁적 리더십의 동기 부여효과: 셀프에커시이론을 중심으로. *인사관리연구* 19:33-57.
- 채서일 (1995) : *사회과학조사방법론*. 학현사, 서울.
- 하동현·박은진 (2008) : 호텔 식음료 부문 상사의 리더십이 종사자의 조직 시민 행동 및 직무 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *관광연구* 22(4):189-206.
- Bass BM (1985) : *Leadership and Performance beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass BM (1990) : From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 11(Winter): 33-45.
- Benjamin S·Bowen DE (1993) : The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics* 21(4):39-52.
- Berger PL (1984) : *Cultural Analysis*. Boston: Routledge & Kegan Paul.
- Bonma TV·Clark HB (1988) : *Marketing Performance Assessment*. Harvard Business Press.
- Burns JM (1978) : *Leadership*. NY: Harper & Row Publishers.
- Dunegan KJ·Duchon D·Uhl-Bien M (1992) : Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: the role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management* 18:59-76.
- Fornell C (1992) : A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing* 56(1):6-21.

23. Graen GB · Uhl-Bien M (1995) : Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6: 219-247.
24. Harrison R (1972) : Understanding your organization's character. *Harvard Business Review* (May-June): 25-28.
25. Howard A · House RJ (1995) : The Change Nature of Work: Leadership in the Twenty-First Century(1st). The Jossey-Bass Management Series.
26. Johnson G (1992) : Management strategic-change-strategy, culture and action. *Long Range Planning* 25(1):10-11.
27. Lewin KR · Lippit · White (1993) : Patterns of aggressive behavior in experimentally created social camates. *Journal of Social Psychology* 10:271-288.
28. Neely AM · Gregory · Platts K (1995) : Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management* 15(4):80-81.
29. Ouchi W (1980) : Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly* 25(March): 129-141.
30. Quinn RE · Mcgrath MR (1985) : The transformational of organizational cultures: A competition value perspective. in P. J. Frost, et al. (eds), *Organizational Cultures*. Berverly Hills, CA., Sage Publications.
31. Schein EH (1985) : *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
32. Sparrowe RT · Liden RC (1997) : Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review* 22:522-552.
33. Timothy WF (1989) : My employee are my service guarantee. *Harvard Business Review* (July-Aug):28-32.
34. Toyohiro K (1990) : Corporate culture and long-range planning. *Long Range Planning* 23(4): 9-19.
35. Trice HM · Beyer JM (1990) : Cultural leadership in organizations. *Organizational Science* 2(2): 149-169.
36. Venkatraman N · Ramanujam V (1986) : Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review* 801-814.
37. Wayne SJ · Shore LM · Liden RC (1997) : Perceived organizational support an leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal* 40:82-111.
38. Wiener Y (1988) : Forms of value system: A focus on organizational effectiveness and culture change and maintenance. *Administrative Science Quarterly* 13(4):534-545.
39. Yukl G · Van Fleet DD (1992) : Theory and research on leadership in organizations. In Dunnette MD · Houghs LM *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*(3ed). Palo Alto. CA: Consulting Psychologists Press Inc.

2008년 10월 27일 접 수
 2008년 11월 28일 1차 논문수정
 2008년 12월 16일 2차 논문수정
 2008년 12월 19일 게재 확정