

조리직에서 상사의 변혁적 리더십이 종사자의 임파워먼트와 조직 몰입에 미치는 영향

여 호 근[¶], 박 경 태*

동의대학교 호텔컨벤션경영학과, *가야대학교 호텔조리영양학과

The Effect of Seniors' Transformational Leadership on the Empowerment and Commitment of Employees in the Hospitality Industry

Ho-Keun Yeo[¶], Kyong-Tae Park*

Dept. of Hotel & Convention Management, Dong Eui University

Dept. of Hotel Culinary Arts & Nutrition, Kaya University

Abstract

The aim of this study was to examine the influence of the transformational leadership of seniors on the empowerment and commitment of kitchen employees. To achieve this goal, 149 copies of valid questionnaire collected from kitchen employees in hotels, restaurants and catering service companies were used to analyse the data. In findings, catering service field was found to have significant influence on the relationship between transformational leadership and empowerment. Family restaurants and quick service restaurants, on the other hand, showed strong influence on the relationship between empowerment and commitment.

Key words : hospitality industry, kitchen employees, transformational leadership, empowerment, organizational commitment.

I. 서 론

전 세계적으로 서비스 산업에 대한 비중이 증가하면서 해당 산업을 대표할 수 있는 호스피탈리티 산업의 조직 구조도 다양하게 변하고 있는 것으로 여겨진다. 이러한 변화는 획일적인 운영 시스템보다는 다국적인 체인의 확산, 위탁 경영 방식, 프랜차이즈 방식에 의한 경영 등의 형태로 발전한다고 해도 과언이 아닐 것이다. 본 연구의 대상인 조리직은 인적 서비스 의존도가 높기 때문에 영업장별로 서로 원활한 협조가 요구되며,

유연한 조직 구조가 필요하게 된다. 대체로 유연한 조직 구조를 갖기 위해서는 상사와 조직 구성원간의 긴밀한 관계의 형성에서 비롯될 수 있는데, 이를 위해서는 상사의 리더십이 필요하다고 할 수 있다.

리더십에 대하여 이론적인 접근이 시도된 것은 20세기 초로 알려지고 있는데, 그 이후 리더십 연구는 기업 내에서 인간의 상상력이나 창의성에 의한 경쟁 우위의 개념이 정립되고, 인적자원에 대한 중요성이 강조되면서 사회적 요구에 부응하기 위하여 다양한 접근 관점으로 나타나게 된

다.

즉, 카리스마적 리더십, 비전적 리더십, 영감적 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십 등(Howard & Huse 1995)이 있는데, 이러한 개념 중의 하나인 변혁적 리더십(transformational leadership)은 변화를 지향하는 리더십이고, 거래적 리더십(transactional leadership)은 안정지향적인 리더십이다. 변혁적 리더십은 조직의 변화와 매우 밀접히 관련되어 있으며, 수동적인 사고보다는 적극적·창의적으로 혁신적인 사고를 지향하는 리더십을 말한다(Pawer 2003). Burns(1978)에 의하여 처음으로 거래적·변혁적 리더십 이론이 제시된 이후에 Bass(1985)는 그 측정 도구를 구체화하였는데, 변혁적 리더십은 조직 구성원들의 자발적인 참여로 창의력을 북돋게 하고, 스스로 업무를 관장할 수 있도록 책임과 권한을 부여하면서 조직 구성원들이 조직과 집단을 위해 업무에 전념하도록 하는 관점이다. 조리직 종사자들은 구성원간의 유연한 협조관계가 요구되며, 종사원 개인의 창의적인 노력이 많이 요구되는 직종이라고 할 수 있다.

따라서 조리직 종사자들을 대상으로 변혁적 리더십을 측정하는 것은 그 의미가 있다고 할 수 있다. 하지만 그 동안 수행된 변혁적 리더십 연구는 대부분이 일반기업의 종사원을 대상으로 하고 있으며, 조리직 종사자들에 관한 연구의 대부분은 직무 만족과 경영 성과(김순기 2006)와 만족, 서비스 품질 제공 수준의 영향(2002)에 관한 연구들로 집중되고 있음을 발견할 수 있다.

한편, 임파워먼트는 개인의 혁신 역량을 강화하는 것으로 조직원과 조직의 목표 달성에 중요한 의미를 안겨 주게 되며, 상사의 변혁적 리더십과 종사자의 임파워먼트, 임파워먼트와 종사자의 조직 몰입의 관련성은 밀접한 것으로 나타난다.

따라서 본 연구에서는 호텔과 패밀리 레스토랑

및 패스트푸드업의 조리직 종사자가 느끼고 있는 상사의 변혁적 리더십이 임파워먼트와 조직 몰입에 미치는 영향과 임파워먼트가 조직 몰입에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 Burns(1978)에 의해 처음으로 제시된 이후, Bass(1985)는 실증적인 측정 도구를 개발하였다. 리더십 이론은 1950년대에는 특성론의 관점으로 접근되었으며, 1960년대에는 상황론(Hersey & Blanchard 1969)이 강조되었다. 한편, 1970년대에는 Path-goal 이론(House 1971), LMX 또는 VDL(Dansereau et al. 1975), 카리스마적 리더십(House 1977), 변혁적 리더십(Burns 1978)으로 접근되었다.

그 이후 1980년대에는 전략적 리더십, 슈퍼 리더십(Manz & Sims 1989)으로 나타났으며, 1990년대에는 슈퍼 리더십이 셀프 리더십(Manz & Sims 1992; Manz 1996) 관점이 부각되었다¹⁾. 이른바 리더십 이론은 전통적 리더십과 새로운 리더십으로 구분할 수 있는데, 전통적 리더십은 특성론, 행위론, 상황론으로 그 성격을 구분할 수 있고, 새로운 리더십은 비전론, 변화론, 교환론, 추종자 중심론, 이슈론, 희생론과 같이 구분되고 있다. 여기에서 본 연구에서 적용하고자 하는 변혁적 리더십은 새로운 리더십의 변화론과 관련이 있다. Bass(1985)는 변혁적 리더십이란 ‘부하의 복종 이상의 것에 기초하여 부하의 욕구 수준을 높이고, 내재적 동기, 나아가 자유, 평등, 정의, 평화 등의 도덕적 동기와 욕구에 초점을 두어 부하의 신념, 욕구, 가치의 변화를 안겨 주어 개인, 집단, 조직의 변화를 초래하는 리더십을 의미’한다고

1) Path-goal 이론은 House(1971)의 경로-목표이론이고, LMX(VDL)은 Scandura & Graen(1984)와 Graen & Uhi-Bien (1995)에 의하여 확산되며, 카리스마적 리더십은 Conger & Kanungo(1987), Shamir (1993)로 이어지고, 변혁적 리더십은 Bass(1985), Bass(1998)의 연구로 이어진다. 또한, 전략적 리더십은 Finkelstein & Hambrick (1996)에 의하여 이론이 심화되며, 슈퍼 리더십은 Manz & Sims(1992)에 의하여 셀프리더십으로 관점에 변화가 일어나게 된다.

하였다. Bass(1985)는 변혁적 리더십의 측정 도구인 MLQ-1을 개발하였는데, 이는 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극, 상황적 보상, 예외 관리형 리더 요인으로 구성되어 있는데 주로 부하가 상사 혹은 관리자의 리더십을 평가하는 것이다. 그 이후 Bass & Avolio(1992)는 MLQ-6을 개발하였는데, 이것은 변혁적 리더십 4개 요인과 거래적 리더십 2개 요인, 비거래적 리더십(자유방임적 리더십) 1개 요인을 포함하고 있으며, 기존의 MLQ-1과는 달리 조직 구성원이 자신의 리더십을 평가하는 방식이다.

앞에서 제시하고 있는 바와 같이 변혁적 리더십을 호스피탈리티 조리직 종사자에게 적용하여 연구를 시도하는 이유는 다음과 같다. 과거에는 조리사의 직무가 생산하는 업무에 한정되었다면 현대 사회에서 조리 종사자는 경영 관리자로서의 역할 전환이 요구되기 때문이다(김기영·경영일 2003). 즉, 이것은 조리 분야 종사자가 변혁적 리더십을 갖추고 있을수록 경영 관리자로서의 역할 수행에 긍정적인 기여를 할 수 있게 된다. 그동안 변혁적 리더십에 대한 측정은 BASS(1985)가 개발한 MLQ-1이 많이 이용되었다. 구정대·이방식(2005)은 11문항을 리커트 5점 척도로 호텔 종사자의 변혁적 리더십을 측정한 결과, 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극 등의 3개 요인을 제시하였다.

또한, Bass(1990)는 변혁적 리더십은 리더십의 효과가 부하들에게 편익이 되느냐와 상관없이 그들의 동기를 활성화시키고 몰입을 증가시키면 변혁적 리더가 된다고 하면서 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극, 영감적 고취가 중심 내용이라고 하였다. 윤상돈·추현(2006)은 Bass(1990)가 개발한 MLQ-5를 적용하여 변혁적 리더십 20문항, 거래적 리더십 10문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

신형섭·강종천(2007)은 Bass(1985)와 Bass & Avolio(1989) 등의 연구를 토대로 모두 17개의 문항으로 종사원의 변혁적 리더십을 측정하였다.

그 결과 분발 고취, 지적 자극, 카리스마, 개별적 고려 등의 요인으로 구성이 된다고 밝혔다. 또한, 이상우(2007)는 호텔 관리자의 변혁적 리더십을 측정하기 위하여 MLQ-5에서 제시되고 있는 카리스마 12문항, 개별적 배려 4문항, 지적 자극 4문항으로 측정된 결과, 카리스마 6문항, 개별적 배려 4문항, 지적 자극 2문항으로 구성됨을 밝혔다.

한편, 송기옥·신인철(2007)은 김한준(1997)의 연구를 토대로 변혁적 리더십을 측정할 수 있는 4문항의 차원을 제시하였다. 정지명·이광용(2007)은 Bass(1988)가 개발한 측정 도구를 수정·보완하여 15개 문항으로 측정하였다. 따라서 본 연구는 선행 연구를 토대로 개별적 배려, 영감적 리더십, 카리스마 요인을 측정하기 위하여 12문항을 리커트 5점 척도로 측정하고자 한다.

2. 임파워먼트

임파워먼트(empowerment)는 정치학 또는 사회학에서 먼저 시작된 개념으로, 이에 대한 연구가 경영학에서 본격적으로 실시된 것은 1980년대 중반 이후부터로 알려지고 있다. 조직 내에서 임파워먼트의 영향력은 많은 연구자들의 주요 관심 대상이 되어왔다. 조직은 경쟁력 강화 차원에서 통제를 하였던 전통적인 계층적 구조에서 참여적인 수평적 구조로 전환하고 있다. 이러한 상황에서 임파워먼트는 조직을 탄력적으로 운영하는데 필요한 수단뿐만 아니라 조직의 유효성을 향상시키기 때문에 그 중요성이 높은 것으로 알려지고 있다(전재균 2000; 홍경옥·강도용 2005).

Bowen & Lawler(1992)는 임파워먼트란, ‘조직 행동에 관한 정보, 조직 행동에 기초한 보상, 종사원이 조직 행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식, 조직의 방향과 행동에 영향을 미치는 의사 결정권을 종사원에게 부여하는 것’이라고 하였다.

한편, Fulford & Enz(1995)는 임파워먼트를 ‘권한 위임과 심리학적 능력 사이에서 균형을 유

지하는 것으로 보았으며, 조직 구성원 스스로가 영향력이 있고, 추구하는 구체적인 목표에 대한 역할 수행 능력, 통제력, 권한 수용을 느끼는 것'이라고 하였다. 즉, 임파워먼트란 조직의 목표 달성과 일치되는 방향으로 종사원이 자율적인 통제력을 갖는 의미이다.

다음으로 Spreitzer(1995)는 임파워먼트의 구성 차원을 '의미성, 영향력, 자기 결정력, 자신감'으로 제시하였다.

임파워먼트는 개인 능력을 키우는데 기여함은 물론 조직의 역량을 증대시키는데 기여하는 것으로 나타나고 있다. 따라서 본 연구는 임파워먼트를 Spreitzer(1995)가 개발한 도구를 적용하여 리커트 5점 척도로 측정하고자 한다.

3. 조직 몰입

Porter 등(1974)은 '개인이 자신과 동일시하고 조직에 공헌하고자 하는 상대적인 정도'를 조직 몰입으로 보았다. 한편, 채순화(2004)는 조직 몰입이란 '구성원 개개인이 조직에 대하여 느끼고 있는 일체감 정도이며, 구성원들이 조직의 목표 및 가치관을 받아들여 조직을 위해 노력을 아끼지 않는 감정적 상태로서 조직 구성원이 조직에 남아있는 것이 유리하겠다고 판단하여 조직에 오래 남으려는 심리적인 애착'이라고 하였다. 이처럼 '조직 몰입은 한 개인이 특정한 조직에 대하여 가지게 되는 동일시와 관여도의 상대적 강도'(Mowday & Porter & Steers 1982)이고, 조직 몰입은 '조직 구성원들이 현재 소속되어 있는 조직으로부터 이탈하지 않고 계속적으로 잔류하려는 정도'(Shore & Qayne 1993)라고 할 수 있다.

Meyer & Allen(1990)은 조직 몰입을 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입으로 제시하면서 이를 측정할 수 있는 18개 문항을 제시하였다. 이에 비해 Porter 등(1974)은 조직 몰입에 대하여 단일차원인 동일시, 공헌, 충성심 등에 대하여 9개 문항으로 측정을 하였다. 이수광(2006)은 조직 몰입을 6개 문항으로 측정된 결과, 정서적 몰입 4문

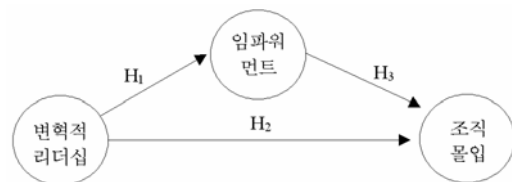
항, 유지적 몰입 2문항으로 구성된다고 하였다. 한편, 김호균(2007)은 Mowday & Porter & Steers (1982)와 Meyer & Allen & Smith(1993)의 연구를 토대로 정서적 몰입과 관련된 6문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 이상과 같이 조직 몰입은 단일차원과 다차원으로 측정이 되고 있는데, 본 연구에서는 선행 연구에 근거하여 도출된 10문항에 대하여 리커트 5점 척도로 측정하고자 한다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구의 모형 및 가설의 설정

본 연구는 호스피탈리티 조리직에서 상사의 변혁적 리더십이 종사원의 임파워먼트와 조직 몰입에 미치는 영향과 임파워먼트가 조직 몰입에 미치는 영향을 <그림 1>과 같은 연구 모형으로 설정하였다.

변혁적 리더십이 임파워먼트에 유의한 영향(홍경옥·강도용 2005; 윤상돈·추현 2006; 정지명·이광용 2007)을 미치며, 변혁적 리더십은 정서적 몰입에 대해서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(신형섭·강종천 2007). 고성돈(2000)은 변혁적 리더십이 조직 몰입에 영향을 미치는 과정에서 임파워먼트의 매개효과가 있다고 하였다. 송기옥·신인철(2007)은 변혁적 리더십은 조직 몰입에 대해서 유의한 영향을 미친다고 하였다. 임파워먼트는 조직 몰입에 대해서 유의한 영향을 미친다고 하였다(이철우 2000; 홍경옥·강도용 2005; 정지명·이광용 2007). 구정대·이방식(2005)은 종사자의 변혁적 리더십은 조직 몰입에



<그림 1> 연구 모형.

긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, 김경환·이상우(2006)는 변혁적 리더십은 조직 몰입에 대해서 유의한 영향을 미친다고 하였다. 또한, 권형섭(2006)은 변혁적 리더십이 조직 몰입에 미치는 직접 효과보다도 임파워먼트의 매개를 통하여 임파워먼트가 조직 몰입에 미치는 영향력이 높다고 하였다.

이상의 연구들에 의하여 다음과 같은 연구 가설을 설정하게 되었다. 조리직 종사자들은 직무를 수행하면서 자기결정력과 자신에 대한 의미와 능력에 대한 자부심을 갖는 것은 매우 의미가 있다고 판단된다. 따라서 본 연구는 조리직 종사자들에게 있어서 상사의 변혁적 리더십이 조직 몰입에 영향을 미치는 과정에서 임파워먼트의 매개 효과를 살펴볼 수 있도록 연구 가설을 설정하였다.

가설 1: 상사의 변혁적 리더십은 종사자의 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 상사의 변혁적 리더십은 종사자의 조직 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 종사자의 임파워먼트는 자신의 조직 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 변수의 조작적 정의

본 연구에서 변혁적 리더십이란 ‘호스피탈리티 조리직에서 상사가 업무를 수행하면서 지니고 있거나 표출하는 리더의 한 형태로서 종사원에 대하여 배려, 비전 제시, 자신감, 추진력 등으로서 리더하는 것을 의미하는 것’이다. 또한, 임파워먼트란 ‘종사원이 업무를 수행하는 과정에서 스스로 과업에 대한 결정을 하거나 자신의 능력에 자신감을 보이는 등의 행동적인 양상과 과업에 대하여 가치를 느끼고 있는 주관적인 느낌의 정도를 의미’한다.

또한, 조직 몰입이란 ‘종사원이 자신이 소속되어 있는 조직에 대하여 보람과 의지적인 느낌을 지니고 있는가의 정도’를 의미한다. 이상의 구성 개념들을 측정하기 위하여 본 연구에서는 리커트

5점(1점: 전혀 그렇지 않다, 3점: 보통이다, 5점: 매우 그렇다)로서 측정을 하였다.

IV. 자료 수집과 분석 방법

1. 표본의 특성 분석

설문조사는 2008년 2월 1일부터 2008년 3월 말까지 약 2개월 동안에 걸쳐서 부산 지역의 특급호텔과 위탁급식업체, 패밀리 레스토랑/패스트푸드업의 조리직에 근무하고 있는 지인을 통하여 설문을 배포한 다음, 이들이 직접 종사원들에게 설문의 취지를 설명한 후 직접 회수하는 방식으로 진행되었고, 설문서 작성이 완료된 것에 대하여 연구자가 우편으로 접수를 받았다.

설문은 모두 300부를 배포하여 202부가 회수되었으나, 심사과정에서 상사의 변혁적 리더십을 많이 접할 수 없는 분야라고 지적된 위탁급식(53부)을 제외한 149부가 최종분석에 이용되었다.

분석에 활용된 통계프로그램은 SPSS 12.0이며, 응답자의 특성에 대한 분포는 <표 1>과 같다.

2. 신뢰도 및 타당도 분석

변혁적 리더십에 대하여 베리맥스(Varimax) 직각회전법에 의하여 요인 분석을 실시한 결과, 요인 구성을 저해하는 1문항이 제거되었으며, 11문항은 ‘개별적 배려, 영감적 배려심, 카리스마’ 등의 3개 요인으로 구성되었다. 이들 11문항은 약 61% 정도 해당 변혁적 리더십을 설명하는 것으로 확인되었으며, 요인 분석의 신뢰도는 0.62~0.76으로 도출되었다(표 2 참조).

임파워먼트 12문항에 대하여 베리맥스 직각회전법으로 요인 분석을 실시한 결과, 구성 항목들은 임파워먼트를 약 68% 정도 설명하였다. 또한, 요인 분석 결과 ‘자기 결정력, 의미성, 영향력, 자신감’ 등의 4개 요인으로 도출되었으며, 요인 분석의 신뢰도는 0.69~0.76 수준으로 확인되어 각각 요인 분석으로 적용하여도 무리가 없다고 할 수 있다(표 3 참조).

〈표 1〉 표본의 특성 분포

구분		빈도	구성비(%)	구분		빈도	구성비(%)
성별	남자	88	59.1	직위	주방장(대리 이상)	14	9.4
	여자	61	40.9		조리사(주임급)	30	20.1
연령	20대	89	59.7	조리사	70	47.0	
	30대	47	31.5	조리견습생	25	16.8	
	40대 이상	13	8.8	조리보조	10	6.7	
학력	중, 고졸	22	14.8	조리직	5인 미만	26	17.4
	전문대졸	73	49.0	근무	5~10인	80	53.7
	대학졸 이상	54	36.2	인원	11~14인	13	8.7
조리직 근무 경력	3년 미만	76	51.0	근무 업종	호텔	78	52.3
	3~7년 12월	36	24.2		패밀리 레스토랑	51	34.2
	8~11년 12월	17	11.4		패스트푸드	20	13.4
	12~14년 12월	9	6.0	월평균 소득	100만원 이하	54	36.2
	15년 이상	7	4.7		101~200만원	73	49.0
	무응답	4	2.7		201만원 이상	22	14.8

〈표 2〉 변혁적 리더십에 대한 요인 분석

요인명 (고유값, 누적분산)	측정 항목	요인 적재량	공통성	신뢰도
개별적 배려 (2.333, 21.208%)	상사는 나를 조직 구성원이 아닌 인격체로 대우함	.788	.655	0.730
	상사는 과업수행 시 나의 역할을 강조함	.681	.611	
	상사는 부하의 애로사항을 함께 나눔	.679	.555	
	상사는 나의 장점/강점이 잘 활용되도록 배려함	.491	.497	
영감적 리더십 (2.276, 41.900%)	상사는 목표의식을 가지고 업무를 추진토록 비전 제시	.764	.680	0.764
	상사는 목표를 위해 열정적으로 교육/대화함	.762	.701	
	상사는 신념이나 가치관을 자주 얘기함	.718	.616	
	상사는 부하들이 나아갈 방향을 명확히 제시함	.533	.569	
카리스마 (2.105, 61.036%)	상사는 미래를 매우 낙관적으로 봄	.816	.680	0.622
	상사는 자신과 함께 일하는 것에 자긍심을 보임	.747	.644	
	상사는 소신이 강하며, 자신행동에 강한 확신	.617	.506	

〈표 3〉 임파워먼트에 대한 요인 분석

요인명 (고유값, 누적분산)	측정 항목	요인 적재량	공통성	신뢰도
자기 결정력 (4.770, 39.748%)	나는 의사 결정 시 중대한 영향력을 행사함	.862	.781	0.751
	나의 의견이 업무 수행 시 잘 반영되고 있음	.781	.689	
	나의 행동이 업무 수행에 중요한 영향을 미침	.631	.573	
	나는 업무 수행 방법을 스스로 결정함	.488	.404	
의미성 (1.305, 50.526%)	나는 조직을 잘 이끌 자신이 있음	.848	.769	0.730
	나에게 부여된 임무를 잘 처리하고 있음	.760	.631	
	내가 맡은 임무는 개인적으로 의미가 있음	.641	.609	
영향력 (1.127, 60.018%)	내가 맡은 업무는 나에게 비전을 제시함	.864	.826	0.764
	내가 맡은 임무는 나의 성장에 중요함	.781	.791	
	내가 맡은 임무는 우리 조직에 중요함	.503	.556	
역할 수행 능력 (1.001, 67.995%)	나에게 부여된 임무를 수행할 능력이 있음	.865	.786	0.690
	나에게 부여된 업무 목표를 달성하고 있음	.758	.744	

다음으로 조직 몰입 10문항에 대하여 베리맥스 직각회전법으로 요인 분석의 결과, 요인 구성을 저해하는 1개 문항이 제거된 이후 모두 9문항이 최종분석에 이용되었다. 따라서 요인명은 ‘정서적 몰입과 규범적 몰입’으로 명명하였고, 요인이 조직 몰입을 설명하는 정도는 약 59%인 것으로 확인되었으며, 요인 분석의 신뢰도는 0.76과 0.82 수준으로 확인되었다. 따라서 분석에 적용된 11 문항을 그대로 반영하였다.

3. 가설의 검증

1) 가설 1의 검증

‘상사의 변혁적 리더십이 종사원의 임파워먼트

에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’는 연구 가설 1을 분석한 결과, 부분적으로 채택되었다. 첫째, ‘상사의 변혁적 리더십은 자기결정력 요인에 대해서 유의한 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 1-1을 다중회귀분석(단계별법)으로 검증한 결과, 변혁적 리더십의 개별적 배려 요인만이 $p < 0.01$ 에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

특히 호텔은 패밀리 레스토랑 및 패스트푸드보다도 상사의 개별적 배려가 종사자의 자기결정력에 미치는 영향이 상대적으로 높은 것으로 나타났다.

둘째, ‘상사의 변혁적 리더십은 역할 수행 능력에 대해서 유의한 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 1-2를 다중회귀분석(단계별법)으로 검증한 결과,

〈표 4〉 조직 몰입에 대한 요인 분석

요인명 (고유값, 누적분산)	측정 항목	요인 적재량	요인 적재량	신뢰도
정서적 몰입 (2.871, 41.256%)	이곳 생활은 삶의 일부분임.	.806	.678	0.817
	내가 이곳을 그만두더라도 이곳에 애착이 있음	.754	.608	
	이곳은 나의 평생 직장임	.746	.561	
	이곳 생활은 살아가는데 보람을 느끼게 함	.743	.624	
규범적 몰입 (2.404, 58.610%)	이곳 생활은 가정과 같은 온화함을 안겨줌	.663	.510	0.755
	조리사 근무에 대하여 사명감을 갖고 있음	.807	.668	
	부여된 임무를 잘 수행하고 있음	.761	.588	
	어떠한 회사의 업무라도 잘 수행할 자신 있음	.702	.508	
	부여된 임무 이상의 노력을 하고 있음	.684	.529	

〈표 5〉 변혁적 리더십이 자기결정력에 미치는 영향

구분	모형식	독립변수	회귀계수	표준오차	β	t값	유의도
T	수정 $R^2=.254, F=51.408, p=.000^{**}$	개별적 배려	.493	.069	.509	7.170	.000 ^{**}
H	수정 $R^2=.280, F=30.928, p=.000^{**}$	개별적 배려	.507	.091	.538	5.561	.000 ^{**}
FF	수정 $R^2=.207, F=19.273, p=.000^{**}$	개별적 배려	.477	.109	.467	19.273	.000 ^{**}

** $p < 0.01$, T: 전체, H: 호텔, FF: 패밀리 레스토랑/패스트푸드점.

〈표 6〉 변혁적 리더십이 역할 수행 능력에 미치는 영향

구분	모형식	독립변수	회귀계수	표준오차	β	t값	유의도
T	수정 $R^2=.132, F=23.472, p=.000^{**}$	개별적 배려	.409	.084	.371	4.845	.000 ^{**}
H	수정 $R^2=.093, F= 8.939, p=.004^{**}$	개별적 배려	.318	.106	.324	2.990	.004 ^{**}
FF	수정 $R^2=.140, F=12.408, p=.001^{**}$	개별적 배려	.478	.136	.390	3.522	.001 ^{**}

** $p < 0.01$, T: 전체, H: 호텔, FF: 패밀리 레스토랑/패스트푸드점.

변혁적 리더십의 개별적 배려 요인만이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 패밀리 레스토랑과 패스트푸드는 호텔보다도 상사의 개별적 배려가 종사자의 역할 수행 능력에 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, ‘상사의 변혁적 리더십은 영향력에 대해서 유의한 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 1-3을 다중회귀분석(단계별법)으로 검증한 결과, 변혁적 리더십의 개별적 배려 요인만 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 임파워먼트의 영향력에 대해서 호텔업은 패밀리 레스토랑/패스트푸드업보다도 상사의 개별적 배려가 미치는 영향 정도가 강한 것으로 나타났다.

넷째, ‘상사의 변혁적 리더십은 의미성에 대해서 유의한 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 1-4를 다중회귀분석(단계별법)으로 검증한 결과, 전체 표본에서는 영감적 리더십과 개별적 배려 요인이 유의한 영향을 미쳤으며, 호텔업에서는 영감적 리더십이, 그리고 패밀리 레스토랑/패스트푸드업은 카리스마 요인이 유의한 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 따라서 가설 1-4는 부분적으로 채택되었다.

호텔업에서는 영감적 리더십이 임파워먼트의 의미성에 대해서 유의한 영향을 미치는 것으로

분석되었다. 패밀리 레스토랑과 패스트푸드에서는 카리스마 요인만이 의미성에 대해서 유의한 영향력을 보였다.

2) 가설 2의 검증

‘상사에 대한 변혁적 리더십이 종사원의 조직 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.’와 같이 설정하여 검증한 결과 가설 2는 부분 채택되었다.

첫째, ‘상사의 변혁적 리더십은 종사원의 정서적 몰입에 대해서 유의한 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 2-1을 다중회귀분석(단계별법)으로 검증한 결과, 부분적으로 유의한 영향을 미치고 있었다. 특히 패밀리 레스토랑/패스트푸드업에서의 영감적 리더와 카리스마 리더가 정서적 몰입에 대하여 다소 강한 영향력을 보이고 있었다. 반면에 호텔업의 경우는 영감적 리더만이 정서적 몰입에 대하여 유의한 영향을 미치고 있는 것을 검증되었다. 따라서 가설 2-1은 부분 채택되었다.

둘째, ‘상사의 임파워먼트가 종사원의 규범적 몰입에 대해서 유의한 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 2-2를 다중회귀분석(단계별법)으로 검증한 결과, 개별적 배려 요인만이 규범적 몰입에 대해서 유의한 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 영향 정도에 있어서 패밀리 레스토랑/패스트푸드업

<표 7> 변혁적 리더십이 영향력에 미치는 영향

구분	모형식	독립변수	회귀계수	표준오차	β	t값	유의도
T	수정 $R^2=.164, F=30.120, p=.000^{**}$	개별적 배려	.426	.078	.412	5.488	.000 ^{**}
H	수정 $R^2=.174, F=17.257, p=.000^{**}$	개별적 배려	.401	.097	.430	4.154	.000 ^{**}
FF	수정 $R^2=.115, F=10.129, p=.002^{**}$	개별적 배려	.404	.127	.358	3.183	.002 ^{**}

** $p < 0.01$, T: 전체, H: 호텔, FF: 패밀리 레스토랑/패스트푸드점.

<표 8> 변혁적 리더십이 의미성에 미치는 영향

구분	모형식	독립변수	회귀계수	표준오차	β	t값	유의도
T	수정 $R^2=.243, F=24.776, p=.000^{**}$	영감적 리더	.332	.097	.297	3.412	.001 ^{**}
		개별적 배려	.315	.102	.270	3.099	.002 ^{**}
H	수정 $R^2=.259, F=27.949, p=.000^{**}$	영감적 리더	.633	.120	.519	5.287	.000 ^{**}
FF	수정 $R^2=.181, F=16.511, p=.001^{**}$	카리스마	.458	.113	.439	4.063	.000 ^{**}

** $p < 0.01$, T: 전체, H: 호텔, FF: 패밀리 레스토랑/패스트푸드점.

〈표 9〉 변혁적 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향

구분	모형식	독립변수 요인명	회귀계수	표준오차	β	t값	유의도
T 수정	$R^2=.213, F=21.039, p=.000^{**}$	영감적 리더	.371	.088	.348	4.242	.000 ^{**}
		카리스마	.207	.086	.198	2.414	.017 [*]
H 수정	$R^2=.106, F=10.086, p=.000^{**}$	영감적 리더	.373	.118	.342	3.176	.002 ^{**}
		카리스마	.359	.122	.344	2.802	.007 ^{**}
FF 수정	$R^2=.329, F=18.172, p=.000^{**}$	영감적 리더	.359	.122	.344	2.802	.007 ^{**}
		카리스마	.368	.131	.327		

* $p<0.05$, ** $p<0.01$.

〈표 10〉 변혁적 리더십이 규범적 몰입에 미치는 영향

구분	모형식	독립변수	회귀계수	표준오차	β	t값	유의도
T 수정	$R^2=.218, F=42.351, p=.000^{**}$	개별적 배려	.447	.069	.473	6.508	.000 ^{**}
H 수정	$R^2=.192, F=19.340, p=.000^{**}$	개별적 배려	.390	.089	.450	4.398	.000 ^{**}
FF 수정	$R^2=.208, F=19.344, p=.000^{**}$	개별적 배려	.469	.107	.468	4.398	.000 ^{**}

** $p<0.01$.

이 호텔업보다도 다소 높은 영향력으로 종사자의 규범적 몰입에 유의한 영향력을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 2-2는 부분 채택되었다.

3) 가설 3의 검증

‘연구 가설 3: 상사에 대한 변혁적 리더십이 종사원의 조직 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’를 검증하기 위하여 다중회귀분석(단계별법)을 실시한 결과, 가설 3은 부분 채택되었다. ‘종사원의 임파워먼트 중에서 의미성 요인은 정서적 몰입에 대하여 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 호텔보다도 패밀리 레스토랑 및 패스트푸드 종사원들의 의미성이 정서적 몰입에 보다 강한 영향력을 지니고 있었다.

또한, 전체 표본과 호텔업의 경우는 과업 의미

성이 역할 수행 능력보다 규범적 몰입에 대해서 강한 영향을 미치고 있는 반면에, 패밀리 레스토랑, 패스트푸드업에서 역할 수행 능력이 과업 의미성보다도 규범적 몰입에 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 전체 표본과 호텔업의 결과와는 다른 차이점이라 할 수 있다.

가설의 검증 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십의 개별적 배려가 강할수록 종사자의 자기결정력과 역할 수행 능력, 영향력은 높아지는 것으로 설명할 수 있다. 하지만 개별적 배려가 강해도 종사자의 의미성에는 유의한 영향력을 보이지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 영감적 리더는 임파워먼트의 의미성 요인에 대해서만 유의한 영향력을 보였다. 즉, 상사의 신념과 목표 추구 노력은 종사자들의 직무 수

〈표 11〉 임파워먼트가 정서적 몰입에 미치는 영향

구분	모형식	독립변수	회귀계수	표준오차	β	t값	유의도
T 수정	$R^2=.282, F=30.050, p=.000^{**}$	의미성	.379	.081	.397	4.688	.000 ^{**}
		자기결정력	.236	.097	.205	2.423	.017 [*]
H 수정	$R^2=.194, F=19.582, p=.000^{**}$	의미성	.404	.091	.453	4.425	.000 ^{**}
FF 수정	$R^2=.326, F=34.822, p=.000^{**}$	의미성	.624	.106	.579	5.901	.000 ^{**}

* $p<0.05$, ** $p<0.01$.

〈표 12〉 임파워먼트가 규범적 몰입에 미치는 영향

구분	모형식	독립변수	회귀계수	표준오차	β	t값	유의도
T 수정 $R^2=.560, F=63.718, p=.000^{**}$		영향력	.362	.060	.396	6.056	.000**
		의미성	.240	.054	.296	4.479	.000**
		역할 수행 능력	.215	.053	.251	4.056	.000**
H 수정 $R^2=.500, F=30.928, p=.000^{**}$		의미성	.345	.075	.448	4.602	.000**
		영향력	.223	.089	.240	2.494	.015**
		역할 수행 능력	.188	.078	.212	2.410	.018**
FF 수정 $R^2=.581, F=49.562, p=.000^{**}$		영향력	.516	.075	.581	6.899	.000**
		역할 수행 능력	.267	.069	.326	3.876	.000**

* $p<0.05$, ** $p<0.01$.

행에 대한 의미 부여와 밀접히 관련되어 있는 것으로 확인되고 있다.

셋째, 호텔과 패밀리 레스토랑 및 패스트푸드점에서 변혁적 리더십의 개별적 배려는 정서적 몰입에 대해서 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

넷째, 패밀리 레스토랑과 패스트푸드에서 영감적 리더는 종사자의 정서적 몰입에 대해서 유의한 영향력을 지니고 있었다.

다섯째, 임파워먼트의 의미성은 정서적 몰입에 대해서 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 규범적 몰입에 대해서는 의미성, 영향력, 역할

수행 능력 등이 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 여섯째, 변혁적 리더십이 조직 몰입에 미치는 영향보다는 임파워먼트가 조직 몰입에 미치는 영향이 다소 높은 것으로 확인되었다. 이를 통해 임파워먼트의 매개 작용에 대한 가능성을 안겨준다고 할 수 있다.

V. 결 론

본 연구는 호텔, 패밀리 레스토랑 및 패스트푸드의 조리직 종사자들을 대상으로 상사의 변혁적 리더십이 종사자의 임파워먼트와 조직 몰입, 임

〈표 13〉 분석 결과의 요약

표본	변혁적 리더십	임파워먼트(가설 1)				조직 몰입(가설 2)			조직 몰입(가설 3)	
		자기 결정력	역할 수행 능력	영향력	의미성	정서적 몰입	규범적 몰입	임파워먼트	정서적 몰입	규범적 몰입
T	개별적 배려	.509**	.371**	.412**	.270**	-	.473**	의미성	.397**	.296**
	영감적 리더	-	-	-	.297**	.348**	-	자기결정력	.205**	
	카리스마	-	-	-	-	.198*	-	영향력		.396**
	-	-	-	-	-	-	-	역할 수행 능력		.251**
H	개별적 배려	.538**	.324**	.430**	-	-	.450**	의미성	.453**	.448**
	영감적 리더	-	-	-	.519**	.342**	-	영향력		.240**
	카리스마	-	-	-	-	-	-	역할 수행 능력		.212**
F&F	개별적 배려	.467**	.390**	.358**			.468**	의미성	.579**	
	영감적 리더					.344**		영향력		.581**
	카리스마				.439**	.327**		역할 수행 능력		.326**

주) T: 전체, H: 호텔, F&F: 패밀리 레스토랑 & 패스트푸드점, * $p<0.05$, ** $p<0.01$.

음영처리는 독립변수가 개별 종속변수에 대해서 가장 영향력이 높은 베타(β)값에 대하여 표시를 하였음.

파워먼트가 조직 몰입에 미치는 영향을 검증하기 위하여 실증분석으로 실시하였는데, 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십은 모두 12문항으로 측정을 하였으나 분석 과정에서 1문항이 제거된 후, 11문항에 의해 ‘개별적 배려, 영감적 리더, 카리스마’ 등의 3개 요인으로 도출되었다. 임파워먼트는 모두 12문항으로 측정된 결과, ‘의미성, 자기결정력, 영향력, 역할 수행 능력’ 등의 4개 요인으로 구성되었고, 다음으로 조직 몰입은 10문항으로 측정하였는데, 요인 분석 과정에서 요인 구성을 저해하는 1개 문항이 제거된 후, 9문항으로 분석되었으며, 정서적 몰입과 규범적 몰입의 2개 요인이 도출되었다.

둘째, 본 연구는 변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향과 조직 몰입에 미치는 영향, 임파워먼트가 조직 몰입에 미치는 영향을 검증한 결과, 부분적으로 유의한 영향 관계가 확인되어 연구 가설은 부분적으로 채택되었다.

셋째, 변혁적 리더십이 임파워먼트의 자기 결정력, 역할 수행 능력, 영향력 요인에 대하여 카리스마는 유의한 영향을 미치지 않았으며, 임파워먼트의 카리스마는 의미성 요인에 대하여 유의한 영향을 미치지 않았다. 이는 상사의 자신감과 강한 소신 등은 종사원의 임무 수행에 대한 의미를 안겨주지 못한다는 것이다. 즉, 조리직에서 상사의 비전 제시와 자긍심 또는 소신 등은 종사원의 임무 수행 능력과 목표 달성을 제외하고는 임파워먼트에 대하여 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인된다.

넷째, 변혁적 리더십의 개별적 배려 요인은 정서적 몰입에 대하여, 영감적 리더와 카리스마는 규범적 몰입에 대하여 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이를 통하여 조리직에서 상사의 변혁적 리더십 요인 중에서 개별적인 배려는 팀원 간의 유연한 관계가 무엇보다 중요함을 알 수 있다.

다섯째, 임파워먼트가 조직 몰입에 미치는 영

향분석에서 영향력과 역할 수행 능력 요인은 정서적 몰입에 대하여, 그리고 자기결정력 요인은 규범적 몰입 요인에 대하여 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

또한, 본 연구는 이상의 연구 결과를 토대로 다음과 같은 시사점 제시가 가능할 것으로 본다. 첫째, 조리직에 있어서 상사의 변혁적 리더십은 종사원의 임파워먼트와 깊이 관련되어 있으며, 상사의 변혁적 리더십이 종사원의 조직 몰입에 미치는 영향 정도보다는 임파워먼트에 의하여 조직 몰입에 미치는 영향 정도가 보다 유의한 영향력을 안겨주게 된다는 점이 확인되었다. 이는 이론적으로 조리직에서도 상사의 변혁적 리더십이 조직 몰입에 영향을 미치는 과정에서 임파워먼트의 매개작용이 있음을 보여주는 결과이다. 따라서 임파워먼트는 변혁적 리더십이 조직 몰입에 영향을 미치는 과정에서 매개효과를 안겨주는 변수라고 할 수 있다. 둘째, 호텔업에 있어서는 상사의 개별적 배려가 많아질수록 종사원들의 자기결정력과 역할 수행 능력, 영향력 등이 향상되어질 수 있게 되며, 상사의 영감적 리더가 강해질수록 종사원의 의미성(자신감)은 높아지게 되는 것으로 확인된다. 이러한 결과를 통해서 볼 때, 호텔에서 상사 유연한 리더십은 종사원의 능력 향상에 중요한 작용을 하는 것이 나타나고 있다. 셋째, 패밀리 레스토랑 및 패스트푸드업의 경우, 상사의 개별적 배려가 강할수록 종사원의 자기결정력, 역할 수행 능력, 영향력 등은 향상되는 것으로 확인되고 있으며, 상사의 카리스마가 강한 경우에는 종사원의 의미성(자신감)이 높아지는 것으로 나타났다. 이는 상사의 배려는 종사원의 긍정적인 근무 의욕 고취와 업무 수행에 긍정적인 기여를 할 수 있으며, 상사가 분별력이 있게 업무에 임할 경우에는 종사원도 자신감을 지니고 평소에 업무에 임할 수 있음을 확인할 수 있다.

넷째, 호텔과 패밀리 레스토랑 및 패스트푸드업의 경우, 모두 종사원이 자신에게 부여된 임무를 스스로 잘 처리함과 동시에 맡은 업무에 대해

서 의미를 느끼고 있을수록 자신의 정서적 몰입은 높아질 수 있다는 것이다. 다섯째, 또한 종사원의 규범적 몰입에 대해서는 호텔업의 경우는 자기결정력을 제외한 '의미성, 영향력, 역할 수행 능력' 등에서 유의한 영향이 확인되었으나, 패밀리 레스토랑 및 패스트푸드업의 경우는 '영향력, 역할 수행 능력'에 대해서만 유의한 영향이 확인되었다. 즉, 호텔 종사원들은 전반적으로 자신의 임파워먼트에 의해서 업무에 대한 사명감과 충실한 업무 수행 의지를 많이 받고 있는 반면에 패밀리 레스토랑과 패스트푸드는 자신이 지각하고 있는 업무 비전, 성장 가능성, 자신의 업무 수행 능력, 목표 달성 정도 등에 의해서 자신의 업무에 대한 사명감을 강하게 느낄 수 있다는 것이다.

이상의 분석 결과로 볼 때, 상사의 개인적인 배려가 종사원의 임파워먼트와 조직 몰입에 대하여, 그리고 종사원의 임파워먼트는 자신의 조직 몰입에 대하여 부분적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 조리직에서 상사의 개인적인 배려는 종사원의 목표 달성과 조직 몰입 측면에서 중요한 것으로 나타났다.

다음으로 본 연구가 부산 지역에 한정되어 수집되었기 때문에 연구 결과의 확대해석에는 한계가 있음을 밝히고자 한다.

참고문헌

- 고성돈 (2000) : 변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 제주대학교 대학원 박사학위논문, 30-50.
- 구정대 · 이방식 (2005) : 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 호텔종사원의 자긍심과 조직 몰입에 미치는 영향. *관광·레저연구* 17(2):45-60.
- 권형섭 (2006) : 변혁적 리더십이 호텔조사원의 임파워먼트와 직무 만족 및 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 안양대학교 대학원 박사학위논문.
- 김경환 · 이상우 (2006) : 호텔 및 카지노에서 리더에 대한 신뢰가 리더십과 조직유효성간의 관계에서 매개역할. *호텔경영연구* 15(5):31-50.
- 김기영 · 경영일 (2003) : 조리종사자의 직무 인지도에 따른 특성요인 연구. *한국조리학회지* 19(1):22-38.
- 김한준 (1997) : 변혁적 리더십이 직무결과에 미치는 영향. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 권형섭 (2006) : 변혁적 리더십이 호텔 종사원의 임파워먼트와 직무 만족 및 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 안양대학교 대학원 박사학위논문.
- 김호균 (2007) : 조직문화, 리더십, 조직 몰입간 인과관계 고찰. *한국사회와 행정연구* 18(2): 23-49.
- 배성현 · 채순화 (2004) : 변혁적 리더십과 다차원적 신뢰 및 다중 조직 몰입과의 관계 연구. *경영연구* 19(2):317-349.
- 송기욱 · 신인철 (2007) : 호텔 부서장의 리더십이 신뢰 및 조직성과에 미치는 영향. *한국조리학회지* 13(4):92-106.
- 신형섭 · 강종천 (2007) : 호텔관리자 리더십이 조직 몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. *호텔경영학연구* 16(5):35-61.
- 유문조 (2004) : 변혁적 리더십과 신뢰 유형이 조직유효성에 미치는 영향. 대전대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤상돈 · 추현 (2006) : 거래적 리더십과 변혁적 리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *경영사학* 21(1):69-89.
- 이상우 (2007) : 호텔 관리자 변혁적 · 거래적 리더십과 신뢰, 조직 유효성간 인과관계 연구. *외식경영학회지* 10(3):89-114.
- 이철우 (2000) : 호텔 조직 구성원의 임파워먼트가 직무 만족, 조직 몰입, 이직의도에 미치

- 는 영향에 관한 연구. 동아대학교 대학원 박사학위논문.
16. 전재균 (2000) : 체인레스토랑 종업원 임파워먼트의 구성타당성 검증에 관한 연구. *관광학 연구* 24(2):199-212.
 17. 정지명 · 이광용 (2007) : 스포츠센터 조직의 변혁적 리더십과 조직 유효성의 관계에서 임파워먼트의 매개효과. *한국스포츠산업경영학 회지* 12(2):157-169.
 18. 채순화 (2004) : 변혁적 리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 조직 몰입과의 관계: 다차원적 접근. 영남대학교 대학원 박사학위논문.
 19. Bass BM (1985) : *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
 20. Bass BM (1990) : From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* Winter:18-22.
 21. Bass BM · Avolio BJ (1992) : *Multifactor Leadership Questionnaire: Short form 6S*, Binghamton. NY: Center for Leadership Studies.
 22. Bowen DE · Lawler III EE (1992) : The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review* Spring: 31-39.
 23. Burns JM (1978) : *Leadership*. NY: Harper & Row.
 24. Conger JA · Kanungo RN (1987) : Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting. *Academy of Management Review* 12(4):637-647.
 25. Finkelstein S · Hambrick DC (1996) : *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects*. West Publishing, Minneapolis/St. Paul.
 26. Fulford MD · Enz CA (1995) : The impact of empowerment on service employees. *Journal of Management Issues* 7:161-175.
 27. Hayduck LA (1987) : Structural Equation Modeling with Lisrel: Essentials and Advances. Baltimore. MD: Johns Hopkins University Press.
 28. Hersey P · Blanchard KH (1984) : *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 29. House RJ (1971) : A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 16:321-328.
 30. Manz C · Sims HP (1989) : *Superleadership: Leading Other to Lead Themselves*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 31. Mayer RC · Davis JH · Schoorman D (1995) : An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20(3):709-734.
 32. Meyer JP · Allen NJ (1990) : The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1):1-18.
 33. Mowday RT · Porter LW · Steers RM (1982) : *Employee- Organization Linkage-the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, NY: Academic Press.
 34. Porter LW · Steers RM · Mowday RT · Boulian PV (1974) : Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59: 603-609.
 35. Power BS (2003) : Central conceptual issues in transformational leadership research. *Leadership & Organization Development Journal* 24(7): 379-405.
 36. Scandura TA · Graen GB (1984) : Moderating effects of initial leader member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology* 69:428-436.
 37. Shore LM · Qayne SJ (1993) : Commitment and employee behavior-comparison of affective com-

- mitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 78:774-780.
38. Spreitzer GM (1995) : Psychological empowerment in the workplace-Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 38(5):1442-1465.
39. Thomas KW · Velthouse BA (1990) : Cognitive elements of empowerment-an 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review* 15(4):666-681.
-
- | | | |
|---------------|----|------|
| 2008년 11월 12일 | 접 | 수 |
| 2008년 11월 23일 | 1차 | 논문수정 |
| 2008년 12월 6일 | 2차 | 논문수정 |
| 2008년 12월 13일 | 3차 | 논문수정 |
| 2008년 12월 20일 | 계 | 재확정 |