

변혁적 리더십이 호텔 식음료 종사원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향

오 영 섭[¶]
경주대학교 외식·조리학과

The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Customer Orientation in Hotel F&B Employees

Young-Sub Oh[¶]

Dept. of Foodservice Management & Cuisine, Gyeongju University

Abstract

This Study is an analysis on the effects of relational factors(shared transformational leadership) among leadership, employees' job satisfaction and customer orientation. To accomplish this, it was determined that the analysis derived from a hypothesis and literature reviews and data collected from 322 F&B employees of five-star hotel in Seoul. The collected data has been analyzed by SPSS 14.0. and results were as follows. First, transformational leadership(charisma, individual consideration, intellectual stimuli) would affect job satisfaction, It was found that charisma had a positively significant effect on job satisfaction alone while individual consideration and intellectual stimuli had a positively significant effect on job satisfaction. Second, job satisfaction would affect customer orientation, It was found to have a positively significant effect on the relations with customer orientation. Based on the results of this study, suggestions about hotel managers' transformational leadership, employees' job satisfaction and customer orientation were made.

Key words : transformational leadership, job satisfaction, customer orientation, food & beverage, employees.

I. 서 론

오늘날 글로벌 경쟁시장에서 기업들의 생존과 경쟁우위를 위해 급변하는 경영 환경과 고객의 다양한 요구 등 끊임없는 외부 환경의 변화와 치열한 경쟁에 효과적으로 대처하고 내부 환경에 적절히 대응하기 위한 새로운 리더십과 호텔 식음료 종사원들이 고객만족 서비스를 위한 환경 조성의 필요성에 따라 관리자의 리더십이 더욱

중요하게 부각되고 있다.

호텔 기업은 일반 제조업에 비해 인적자원 의존도가 높으며 특히 호텔 식음료 부서의 서비스 조직은 더욱 그러하기 때문에 호텔 기업은 조직의 목표 달성을 위해 종업원들이 조직과 자신에 대한 이해와 자긍심이 있어야 한다(엄영호·이재련 2004).

호텔 기업은 단순한 숙박시설뿐만 아니라 고객들의 새로운 욕구에 부응하는 문화공간으로서 진정한 의미의 휴식공간으로서의 기능을 수행하

¶ : 오영섭, 011-230-5463, cmcysoh@gnu.ac.kr, 경북 경주시 효현동 산 42-1번지 경주대학교 외식·조리학과

고 있으며, 조직의 목표 달성을 위해서는 리더 혼자만으로는 절대로 그 목표를 달성할 수 없으므로 부하의 능력을 극대화시킬 수 있는 리더십이 필요하다(황순애·최정길 2006). 또한, 호텔 기업은 호텔 시설 및 식음료 부문과 같은 유형재인 물적자원과 함께 대고객 서비스를 행동으로 수행하는 호텔 종사원의 자질 및 의식의 효율적인 변화와 기술적인 관리, 그리고 조직의 목표를 효율적으로 달성할 수 있는 중요한 요인으로 리더의 역할이 요구되고 있다(신형섭·강종천 2007). 따라서 오늘날 호텔 기업은 기존의 수직적인 관료주의적 조직운영에서 수평적인 조직운영으로 구성원의 인성을 자극하여 그들의 잠재역량이 조직의 핵심 역량으로 나타날 수 있는 환경을 조성하기 위한 지속적인 노력을 기울이고 있다.

리더십(leadership)은 Burns(1978)에 의해 제안되었고, Bass(1985)에 의해 재정립되면서 주목받기 시작한 변혁적·거래적 리더십은 행동과학자들의 연구에 의해 제시한 각 차원의 구성요소들이 다른 유형의 리더십보다 리더십 유효성을 설명하기에 적합하고, 구성원의 행동과 조직유효성과 같은 성과에 많은 영향을 미친다는 것이 입증되면서 활발한 연구가 실시되고 있다(이상우 2007). 리더십은 부하들에게 새로운 비전 제시와 그들의 욕구를 자극하여 내제된 능력의 발휘로 구성원의 가치, 신념, 욕구 등의 변화와 직무만족, 조직몰입, 추가적 노력, 리더에 대한 만족 등에 영향을 미치게 됨으로 특정 집단에서 동일한 리더라 하더라도 구성원 개개인과 차별적인 관계의 형성으로 자신의 리더에 대해 지각하는 내용이 다르게 나타날 수 있다(Kreitner & Kinicki 1998). 지금까지 호텔 기업의 리더십에 관한 연구는 대부분 호텔 전체 직원을 대상으로 하는 연구에 그치고 있으며, 식음료 부서에 대한 연구는 일천하였다. 따라서 본 연구에서는 호텔의 인적자원 의존성이 타 부서에 비해 상대적으로 높은 식음료 종사원들로 하여금 조직의 목표 달성을 위한 동기부여와 자발적인 노력을 고양시킬 수 있는 관리자의

변혁적 리더십의 차원에 따른 종사원들의 직무만족과 고객지향성 간의 인과관계를 도출하고 실증적 접근을 통해 이들 간의 관련성을 밝히고 시사점을 제시하고자 하였으며, 이러한 연구목적은 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 문헌 연구를 통해 변혁적 리더십, 직무만족 그리고 고객지향성에 대한 개념과 구성요소를 고찰하여 본 연구의 측정항목을 도출한다.

둘째, 이를 바탕으로 호텔 식음료 종사원을 대상으로 관리자의 변혁적 리더십이 종사원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 대해 실증분석을 한다.

셋째, 분석된 결과를 통해 호텔 식음료 부서의 가시적인 성과에 미치는 영향관계를 파악하여 효율적인 인적자원 관리를 위한 기초자료를 제공하는데 있다.

II. 이론적 배경

1. 변혁적 리더십

리더십은 Burns(1978)에 의해 제안되었고 Bass(1985)에 의해 재정립된 변혁적·거래적 리더십은 행동과학자들의 연구에 의하면 다른 유형의 리더십보다 리더십 유효성을 설명하기에 적합하고, 구성원의 행동에 따른 조직유효성과 같은 성과에 영향을 미친다는 활발한 연구가 실시되고 있다(이상우 2007).

조직의 문화적 특성을 파악하는 것은 그 조직의 리더십을 통해서 이루어지므로 조직문화는 가치 체계를 부여하는 리더와 불가분의 관계에 있다고 할 수 있다(Schein 1985). 즉, 기업의 조직문화는 경영자의 리더십에 의해 형성되고, 형성된 기업문화는 리더와 구성원들 간에 영향을 미치게 된다(Bass 1990).

Bass(1985)는 변혁적 리더십(transformation leadership)을 ‘부하들에게 기대되는 요구 이상의 성과를 달성하도록 부하들에게 동기부여시키는 리더십’이라고 정의하고 있다. 이는 상사와 부하 간에

감정을 전제로 한 전통적 리더십이 아닌 보완된 리더십을 말하는 것이다(이계윤·백종수 2008). 변혁적 리더와 함께 직무를 수행하는 부하에 리더에 대한 신뢰감, 존경심, 충성심을 갖게 됨으로써 과업 결정의 중요성 인식으로 욕구충족, 자기개발 및 학습 조직을 활성화하여 예상했던 기대보다 훨씬 높은 성과를 올리도록 한다(Bass 1985).

변혁적 리더십은 부하들의 이해관계의 폭을 확장하여 그들이 개인적 이익에 앞서 조직의 목표를 인식·수용할 수 있도록 카리스마, 심리적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려와 같은 리더의 행동 특성들을 통해 나타나며(Northouse 2004), 변혁적 리더십은 조직 구성원들의 조직에 대한 부정적 태도를 유의미하게 감소시킨다는 연구결과를 보고하였다(Bommer et al. 2005).

변혁적 리더십의 차원인 카리스마는 자신감과 열정으로 비전을 제시하여 부하들이 수용하도록 하는 능력으로 조직몰입을 제고하고 높은 수준의 직무만족을 유발하도록, 개별적 배려는 구성원 간의 신뢰 속에 직무만족은 물론 리더에 대한 만족을 향상시킨다. 마지막으로 지적 자극은 관습적인 업무방식에서 벗어나 새로운 사고로 직무를 수행하여 자기유능감, 리더 만족 등을 제고한다(이수광 2003).

경영 환경이 급격히 변하고 있는 호텔산업에서 리더십은 호텔 관리자가 갖추어야 할 필수 덕목이다. 지배인은 종사원 개개인의 능력을 알아야 효과적인 업무 분장과 목표 관리를 할 수 있다. 그리고 개개인에 맞는 리더십을 발휘하는 것이 더욱 효과적이다. 일반 제조업에 비해 소프트조직인 호텔 종사원들은 독선적인 관리자보다는 자상하고 세심하게 업무에 대한 배려를 하는 관리자를 좋아한다(Deery & Jago 2001).

호텔 관리자의 리더십에 관한 연구에서 장상태(2004)는 호텔 레스토랑 지배인의 변혁적 리더십이 종사원들의 조직몰입에 유의적인 정(+)의 영향을 미치고, 이직의도에는 유의적인 부(-)의 영향을 미친다고 하였으며, 이상우(2007)는 변혁

적 리더십이 거래적 리더십보다 신뢰 수준에 미치는 영향력이 크기 때문에 호텔 기업과 같은 서비스기업에서는 변혁적 리더십이 필요하다고 하였다. 또한, 하동현과 박은진(2008)의 호텔 관리자의 리더십과 조직시민행동에 관한 연구에서 변혁적 리더십은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

호텔 종사원의 변혁적 리더십에 대한 연구로는 조직문화(권용주·신정하 2005; 양승용 등 2008), 조직시민행동(김근우·이현정 2005; 신형섭·강종천 2007), 조직유효성(황순애·최정길 2006; 김미경·김경환 2009), 임파워먼트(조선배·권형섭 2007) 등에 대한 연구가 이루어지고 있으나, 호텔 식음료 종사자의 고객지향성에 대한 연구는 일천하다.

2. 직무만족

직무만족이란 조직 구성원이 개별적 직무수행을 통하여 경험하거나 얻어지는 긍정적인 욕구충족에 대한 구성원들의 만족감의 정도를 나타내지만 이는 단일차원이 아닌 다양한 직무에 의해 나타나는 복합적인 개념이며, 직무로부터 경험하는 욕구충족의 개인적인 정도의 차이로서 각 개인의 가치, 욕구, 신념체계에 따라 상이한 형태로서 조직적인 측면에서는 직접적으로 생산성에 긍정적인 영향을 미치는 요인이다(이정실 2005; 여용재 2008).

직무만족에 미치는 영향요인으로는 크게 임금, 승진, 복리후생 등과 같은 조직지원에 관한 요인과 감독, 동료, 고객과 같은 대인관계요인, 직무 자체에 대한 만족, 즉 개인적인 성향에 따른 요인들로 구분할 수 있다(김은희·신애숙 2006; 황선진 등 2007). 직무만족을 극대화시키기 위해서는 관리자와의 갈등, 사기 저하, 역할갈등, 집단 내 긴장감, 업무 수행능력 저하 요인, 업무 수행에 따른 재제 조치 등의 요인들을 최소화하여야 한다(Kim et al. 2005; Wu & Norman 2005). 또한, 직무만족은 직무수행자가 자신의 직무와 직무를

수행하는 조건에 대하여 느끼는 긍정적·부정적인 심리적 감정으로 높은 동기부여와 직무만족은 자부심과 충성심으로 경영성과에 바람직한 영향을 미친다(Brashear et al. 2004; Wendy et al. 2005).

3. 고객지향성

고객지향성(customer orientation)은 시장의 중심이 고객이라는 인식 아래 고객의 욕구를 만족시키는 개념으로써 시장지향성이 마케팅 개념의 구체화라면, 고객지향성은 고객과 종사원 개개인 차원의 마케팅 개념이다(Donavan & Hocutt 2001).

고객지향성은 고객의 욕구충족을 위한 기업과 서비스 제공자의 대고객 접근 자세이며 서비스종사원의 성향에 의한 개인적인 변수으로써 고객의 욕구에 대한 충족, 파악, 전달, 개인적 관계 등 다차원적으로 나타난다(Gavin & Gillian 2002). 고객지향성은 주로 인적판매 분야에서 판매지향성과 대비되는 개념으로 제시되고 있다. 고객지향적인 판매는 고객 개개인의 수준에서 마케팅 개념의 실천으로서 종사원을 고객지향적인 성향으로 유도하려면 그들의 노력과 성과를 파악하여 그에 상응하는 적절한 보상이 수반되어야 한다(서문식·김상희 2002; 김기영·김이수 2005).

고객지향성의 확대는 고객에게 제공되는 기업의 신념과 가치를 인적자원에 의해 구체화되는 특성으로 종사원의 직무만족은 고객지향성에 미치는 선행변수로 종사원 만족은 고객지향성에 영향을 미치게 된다(김정희 2006; 채신석 2007). 이와 같이 종사원에 의해 실현되는 고객지향성은 다양한 변수에 의해 긍정적 또는 부정적 영향을 받고 있다.

고객지향성에 대한 선행연구를 살펴보면 긍정적인 영향으로는 리더십(서현숙 등 2005; 이은용 등 2007), 교육 훈련(이은용 등 2007; 김성혁·황수영 2007), 조직유효성(김상철·이현수 2002; 김순화 2006; 김성혁·황수영 2007) 등이 있으며, 부정적인 영향으로는 가격할인에 대한 지각(이형

룡·김대철, 2006), 역할갈등(이형룡 등 2005; 황선진 등 2007), 역할모호성(김남재 등 2002; 황선진 등 2007), 감정부조화(서문식·김상희 2002) 등이 주로 연구되고 있으나, 관리자의 변혁적 리더십, 직무만족, 고객지향성을 함께 고려한 연구는 일천하다.

Ⅲ. 연구의 설계

1. 연구 모형 및 가설 설정

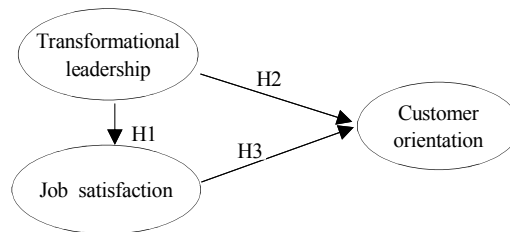
1) 연구 모형

본 연구는 호텔 식음료 서비스 종사원에 대한 관리자의 변혁적 리더십이 종사원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향의 구조적 관계를 통합적으로 검증하여 호텔 기업의 효율적인 인적관리와 직무성과를 향상시키기 위한 방안을 제시하고자 (Fig. 1)과 같이 연구 모형을 설정하였다.

2. 연구가설의 설정

(1) 변혁적 리더십, 직무만족 고객지향성의 관계

Hater & Bass(1988)는 변혁적 리더십과 직무만족에 관한 연구에서 부하들에 의해서 지각된 변혁적 리더십과 리더십 유효성 및 리더에 대한 만족 간에는 유의성이 나타났다고 하였다. 또한, Bass(1985)는 리더십이 종사원 태도변수인 리더에 대한 만족, 작업 단위에 대한 유효성에 유의적인 영향을 미친다고 하였다. Deluga(1988)의 연구



<Fig. 1> Research model.

에서도 변혁적·거래적 리더십과 종업원 만족도와 리더십 효과성 분석에서 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 구성원의 만족도와 효과성에서 높은 상관관계를 보였으며, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직유효성에 크게 영향을 미친다(Bass & Avolio 1990; Lowe et al. 1996; 이광노 2002).

Jaworski & Kohli(1993)의 변혁적 리더십과 고객지향성에 관한 연구에서 경영자 또는 관리자의 리더십이 조직의 목표 달성을 위해 개인이나 집단의 행동에 영향력을 행사하므로 경영자의 리더십은 종사원의 태도와 행동에 미치는 영향으로 고객에게 더 높은 가치를 제공하기 위해 노력한다고 하였다(김봉관·이강호 2008). 이와 같은 선행연구를 토대로 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

가설 1. 변혁적 리더십은 종사원의 직무만족에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

- 1-1 리더십의 차원인 카리스마는 종사원의 직무만족에 유의적인 영향을 미칠 것이다.
- 1-2 리더십의 차원인 개별적 배려는 종사원의 직무만족에 유의적인 영향을 미칠 것이다.
- 1-3 리더십의 차원인 지적 자극은 종사원의 직무만족에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 변혁적 리더십은 종사원의 고객지향성에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

- 2-1 리더십의 차원인 카리스마는 종사원의 고객지향성에 유의적인 영향을 미칠 것이다.
- 2-2 리더십의 차원인 개별적 배려는 종사원의 고객지향성에 유의적인 영향을 미칠 것이다.
- 2-3 리더십의 차원인 지적 자극은 종사원의 고객지향성에 유의적인 영향을 미

칠 것이다.

(2) 직무만족과 고객지향성

종업원의 직무만족은 조직몰입의 선행변수라는 견해가 지배적이며, 직무만족과 고객지향성에 대한 선행연구에서는 직무만족이 고객지향성을 결정하는 중요한 요인이라 하였다(김상철·이현수 2002).

종사원들의 직무만족은 조직몰입과 고객지향성에 대한 종사원의 직무몰입을 증대시키고 그에 따른 결과로 고객지향성의 정도가 강화되어 고객만족을 위해 노력한다는 것이다(여용재 2008). 따라서 이와 같은 선행연구를 토대로 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

가설 3. 직무만족은 고객지향성에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

2. 조사 설계 및 분석 방법

본 연구의 표본은 서울 소재 특 1급 호텔 5곳(RE, ME, MH, GH, IN)의 식음료 부서의 서비스 종사원을 대상으로 2008년 5월 10일부터 6월 5일까지 17일간 설문지 400부를 배포하여 350(87.5%)부를 회수하였으며, 이 중 불성실한 응답 28부를 제외한 322부를 최종분석에 활용하였다. 통계분석은 SPSS 14.0 통계패키지를 이용하여 자료의 신뢰성과 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석과 각 요인에 대한 신뢰도 검증을 실시한 후 다중회귀분석을 실시하여 연구가설을 검증하였다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정도구의 구성

1) 변혁적 리더십

본 연구에서 변혁적 리더십은 ‘계획된 목표 이상의 성과를 달성하도록 기업문화를 형성하고 정착시키기 위해 종사원들의 역량을 극대화 할 수 있도록 관리하고 조정하는 관리자의 역할’로 정의하고, 이에 대한 측정은 Bass & Avolio(1995)가

제시한 MLQ 5x를 근거로 변혁적 리더십의 ‘카리스마, 8문항’ 상사는 부하직원의 성공모델(ch1), 업무에 열정을 갖게 한다(ch2), 조직에 대한 충성심을 불러 넣는다(ch3), 부하직원들의 의견 존중(ch4), 자신의 일에 대한 자부심(ch5), 업무에 대해 자신감을 갖게 한다(ch6), 일의 핵심 가치 제시(ch7), 상사는 존경심이 간다(ch8). ‘개별적 관리’ 6문항, 어려움에 처했을 때 즉시 도움(in1), 실수 시 진심어린 충고(in2), 업무진행을 꼼꼼히 챙긴다(in3), 업무를 구체적으로 제시 및 지시(in4), 개인적인 문제에도 관심(in5), 자기개발을 적극 지원(in6). ‘지적인’ 자극 5문항 새로운 아이디어 장려(me1), 업무수행에 새로운 방법과 능력(me2), 일반적인 업무에 고민하도록(me3), 업무개선 노력을 높이 평가(me4), 창의적인 사고력을 갖도록(me5) 등 총 19문항으로 구성하여 ‘전혀 그렇지 않다 1점, 보통이다 3점, 매우 그렇다 5점’ 등 Likert형 5점 척도로 구성하였다.

2. 직무만족

직무만족은 ‘직무수행 과정에서 개인이 실제로 획득한 것과 획득할 수 있다는 신념을 일반적으로 나타나는 복합적인 정서 상태’로 정의하며, 이에 대한 측정은 Robgins et al.(1998), Kim et al.(2005), Wu & Norman(2005), 이정실(2005), 황선진 등(2007), 여용재(2008) 등이 제시한 항목을 근거로 설문문항을 추출하여 동료들과 함께 일

하는 것이 즐겁다(sa1), 업무에 보람과 성취감이 있다(sa2), 주어진 업무를 자발적으로 한다(sa3), 현재의 업무에 만족한다(sa4), 상사는 나의 의견에 귀 기울인다(sa5), 상사는 나의 개인적인 일에도 관심을 가진다(sa6), 상사는 능력향상을 위해 노력한다(sa7) 등 7문항으로 구성하여 ‘전혀 그렇지 않다 1점, 보통이다 3점, 매우 그렇다 5점’ 등 Likert형 5점 척도로 구성하였다.

3) 고객지향성

본 연구에서 고객지향성은 ‘종사원 개인의 차원에서 고객의 욕구충족을 위한 종사원들의 행동을 자발적으로 유도하는 조직의 전략적 수단’ 정도로 정의하며, 이에 대한 측정은 Saxe & Weitz(1982), Michaels & Day(1985), 김상철과 이현수(2002), 김정희(2006), 김순화(2006), 김성혁과 황수영(2007) 등이 제시한 항목을 근거로 설문문항으로는 고객이 원하는 정보를 제공하려고 노력한다(or1), 고객의 입장에서 모든 업무를 처리한다(or2), 고객의 입장에서 서비스에 최선을 다한다(or3), 고객의 질문에 정확히 답을 하기 위해 노력한다(or4), 고객의 불만사항을 즉시 처리해준다(or5), 고객의 궁금증에 대해 최대한 설명해준다(or6), 항상 일관된 서비스를 제공한다(or7), 고객이 만족하면 나도 만족한다(or8), 고객이 필요한 사항은 알아서 처리해준다(or9) 등 9문항으로 ‘전혀 그렇지 않다 1점, 보통이다 3점, 매우 그렇다

〈Table 1〉 Measurement and scale of the questionnaire

	Variables		Source of article
Transformational leadership	Charisma	8	Bass(1985), Deluga(1988), Bass & Avolio(1995), Lowe et al. (1996), 이광노(2002)
	Individual concern	6	
	Mental stimulate	5	
Job satisfaction		7	Robgins et al.(1998), Kim et al.(2005), Wu & Norman(2005), 이정실(2005), 황선진 등(2007), 여용재(2008)
Customer orientation		9	Saxe & Weitz(1982), Michaels & Day(1985), 김상철 · 이현수(2002), 김정희(2006), 김순화(2006), 김성혁 · 황수영(2007)
Demographical facts		7	Gender, age, marriage, educational back-ground, rank, personal history, monthly income

5점' 등 Likert형 5점 척도로 구성하였다. 또한 인 구통계적 특성을 파악하는 7문항은 명목척도로 <Table 1>과 같이 구성하였다.

IV. 자료 분석 및 가설의 검증

1. 표본의 특성

본 연구의 응답자 322명의 특성을 보면 남성 154명(47.8%), 여성 168명(52.2%)으로 여성이 조금 높게 나타났으며, 연령에서는 20대 174명(54.1%), 30대 111명(34.5%), 40대 이상 37명(11.6%)으로 20대가 높게 나타났다. 결혼 여부는 기혼 114명(35.4%), 미혼 203명(63.0%), 기타 5명(1.6%)으로 기혼자가 높게 나타났다. 학력에서는 고졸 20명(6.2%), 전문대졸 216명(67.1%), 대졸 74명(23.0%), 대학원 이상 12명(3.7%)으로 대부분이 전문대학 졸 이상으로 나타났다. 직책에서는 사원이 219명

(68.0%), 주임 73명(22.7%), 대리/계장 18명(5.6%), 과장 9명(2.8%), 차/부장 3명(0.9%)으로 사원이 높 게 나타났으며, 경력에서는 1년 미만 65명(20.2%), 1~5년 60명(18.6%), 5~10년 85명(26.4%), 10~ 15년 61명(18.9%), 15~20년 31명(9.6%), 20년 이 상 20명(6.2%)으로 나타났다. 월 소득에서는 100 만 원 미만 40명(12.4%), 100~200만 원 92명(28.6%), 201~300만 원 99명(30.7%), 301~400만 원 79명 (24.5%), 401~500만 원 9명(2.8%), 501만 원 이 상 3명(0.9%)으로 나타났다.

2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

1) 변혁적 리더십의 요인분석

요인분석은 주성분분석에 의해 아이겐값이 1 이상인 요인만 분석에 이용하였으며, 구조의 단 순화를 위하여 직교회전 방법 중 베리맥스(vari-

<Table 2> Factor analysis of transformational leadership

Variables		Factor loading	Eigen-value	(%) ¹⁾	Cronbach's α
Charisma (factor 1)	ch1	0.713	3.602	45.453	0.913
	ch2	0.698			
	ch3	0.673			
	ch4	0.627			
	ch5	0.627			
	ch6	0.623			
	ch7	0.599			
	ch8	0.577			
Transformational leadership Individual concern (factor 2)	in1	0.771	2.413	6.109	0.857
	in2	0.697			
	in3	0.681			
	in4	0.644			
	in5	0.557			
	in6	0.511			
Mental stimulate (factor 3)	me1	0.699	2.197	4.491	0.844
	me2	0.587			
	me3	0.569			
	me4	0.558			
	me5	0.550			

¹⁾ Aumulative explanatory ability.

max) 회전을 이용하였다. 신뢰도 분석은 요인분석 결과 남은 변수들에 대하여 Cronbach's α 값을 이용하였으며, 요인적재치가 0.4 이상인 변수들만을 분석에 이용하였다. 요인분석 결과 관리자의 변혁적 리더십 19문항은 3개의 요인으로 추출하여 각각 '카리스마', '개별적 배려', '지적 자극'으로 명명하였다. 각각의 고유값은 3.602, 2.413, 2.197, α 값은 0.913, 0.857, 0.844이며, 총 설명력은 56.053%로 <Table 2>와 같이 나타났다.

2) 직무만족의 요인분석

직무만족 7문항에 대한 분석결과는 <Table 3>과 같다. 직무만족은 고유값이 3.704, Cronbach's α 값은 0.851이며, 총 설명력은 52.920%로 나타났다.

3) 고객지향성의 요인분석

고객지향성에 대한 요인분석결과 9문항은 한 개의 요인으로 추출하여 <Table 4>와 같이 나타났다. 아이겐값은 2.466, Cronbach's α 값은 0.933이며, 총 설명력은 56.167%로 나타났다.

3. 가설 검증

1) 연구가설 1의 검증

변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구결과는 <Table 5>와 같다. 변혁적 리더십은 직무만족에 $0.594(t=9.737, p<0.001)$ 로 유의성이 나타났으며, 변혁적 리더십의 차원인 '카리스마', '개별적 배려', '지적 자극'은 직무만족에 각각 $0.18(t=3.26, p<0.001)$, $0.42(t=7.96, p<0.001)$,

<Table 3> Factor analysis of job satisfaction

Variables	Factor loading	Eigen-value	(%) ¹⁾	Cronbach's α	
Job satisfaction	sa1	0.772			
	sa2	0.751			
	sa3	0.739			
	sa4	0.731	3.704	52.920	0.851
	sa5	0.723			
	sa6	0.718			
	sa7	0.651			

¹⁾ Aumulative explanatory ability.

<Table 4> Factor analysis of customer orientation

Variables	Factor loading	Eigen-value	(%) ¹⁾	Cronbach's α	
Customer orientation	or1	0.846			
	or2	0.829			
	or3	0.817			
	or4	0.811			
	or5	0.802	2.466	57.167	0.933
	or6	0.797			
	or7	0.797			
	or8	0.792			
	or9	0.772			

¹⁾ Aumulative explanatory ability.

〈Table 5〉 Regression between transformational leadership and job satisfaction

Independent variable	B	S.E.	β	t	p
1. Transformational leadership	0.594	0.061	0.478	9.737	0.000**
1-1. Charisma	0.184	0.056	0.199	3.261	0.001**
1-2. Individual consideration	0.418	0.052	0.429	7.957	0.000**
1-3. Intellectual stimuli	0.196	0.053	0.210	3.669	0.000**
$R^2=0.566$, Adjusted $R^2=0.562$, $F=137.536$, $p=0.000$					
Dependent variable: Job satisfaction					

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

0.20($t=3.67$, $p<0.001$), R^2 는 56.6%로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 변혁적 리더십이 직무만족에 영향을 미친다는 선행연구(Bycio et al. 1995; 이상우 2007) 결과를 지지하는 것으로 나타났다. 따라서 연구가설 1과 1-1, 1-2, 1-3은 모두 채택되었다.

2) 연구가설 2의 검증

변혁적 리더십이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구결과는 〈Table 6〉과 같다. 변혁적 리더십은 고객지향성에 0.627($t=11.186$, $p<0.001$)로 나타났다. 변혁적 리더십의 차원인 ‘카리스마’, ‘개별적 배려’, ‘지적 자극’은 고객지향성에 각각 0.028($t=0.331$, $p<0.741$), 0.621($t=6.998$, $p<0.001$), -0.019($t=-0.240$, $p<0.810$)로 나타났다. 검증 결과에 의하면 개별적 배려는 고객지향성에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 반면에 카리스마와 지적 자극은 고객지향성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 고객지향성

이란 종사원 개개인이 느끼는 심리적 상태로서 상사의 리더십 유형의 차원인 개별적 배려는 종사원 개인적인 감정을 자극하는 반면 카리스마와 지적 자극은 조직 전체에 미치는 때문인 것으로 사료된다. 이는 변혁적 리더십은 고객지향성에 유의성이 나타나지 않았다는 선행연구(김봉관·이강호 2008) 결과를 일부 지지하는 것으로 나타났다. 따라서 연구가설 2와 2-2는 채택, 2-1과 2-3은 기각되었다.

3) 연구가설 3의 검증

호텔 식음료 서비스 종사원들의 조직유효성이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구결과는 〈Table 7〉과 같다. 먼저 직무만족은 고객지향성에 0.780($t=16.775$, $p<0.001$)으로 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 직무만족과 고객지향성의 유의적이라는 연구결과(김성혁·황수영, 2006; 김대철 등 2007)를 지지하는 것으로 나타났다. 따라서 연

〈Table 6〉 Regression between transformational leadership and customer orientation

Independent variable	B	S.E.	β	t	p
2. Transformational leadership	0.627	0.056	0.530	11.186	0.000**
2-1. Charisma	0.028	0.085	0.027	0.331	0.741
2-2. Individual consideration	0.621	0.089	0.533	6.998	0.000**
2-3. Intellectual stimuli	-0.019	0.080	-0.018	-0.240	0.810
$R^2=0.293$, Adjusted $R^2=0.286$, $F=43.587$, $p=0.000$					
Dependent variable: Customer orientation					

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

〈Table 7〉 Regression between job-satisfaction and customer orientation

Independent variable	B	S.E.	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Job satisfaction	0.780	0.047	0.684	16.775	0.000**
$R^2=0.468$, Adjusted $R^2=0.466$, $F=281.400$, $p=0.000$					
Dependent variable: Customer orientation					

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

구가설 3은 채택되었다.

V. 결론 및 시사점

오늘날 타 산업에 비해 인적자원의 의존도가 상대적으로 높은 호텔산업에서 관리자의 변혁적 리더십은 구성원들의 조직유효성에 긍정적인 영향으로 기업의 경쟁우위와 목표달성에 이바지 하게 될 것이다. 변혁적 리더십이란 부하들의 욕구와 가치 체계를 파악하여 목표를 향한 강한 도전과 함께 그들의 욕구와 희망을 확신시켜주고 있다고 믿는 관리자의 정서적인 내면의 세계를 구성원들이 인지하는 것이라 볼 수 있을 것이다.

호텔 조직에서 관리자의 변혁적 리더십이 적절히 구사될 때 종사원들의 직무만족의 효과가 크게 나타날 수 있을 것이다. 또한 상사의 변혁적 리더십은 종사원들이 기업에 대한 신뢰와 자신의 역량을 성장시킬 수 있다는 자부심을 갖게 할 뿐만 아니라 지속적인 근로 의욕의 함양과 높은 애사심으로 고객지향성의 조직문화구축을 위한 중요한 요인으로 작용할 것이다.

이에 본 연구는 호텔 식음료 서비스 종사원들이 지각하는 관리자의 변혁적 리더십이 종사원의 직무만족과 고객지향성에 어떠한 영향을 미칠 것인가에 대해 실증적으로 연구하여 분석하여 나타난 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십이 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 연구가설 1은 채택되었다. 이러한 결과는 Bycio et al.(1995)의 연구에서 리더십은 조직유효성에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과를 지지하는 것으로 나타났으나, 조선배와

권형섭(2007)의 변혁적 리더십이 직무만족에 영향을 미치지 않는다는 연구결과와는 다르게 나타났다. 둘째, 변혁적 리더십이 고객지향성에 영향을 미칠 것이라는 연구가설 2와 변혁적 리더십의 차원인 개별적 배려에 대한 세부가설 2-2는 채택되었으나, 카리스마와 지적 자극에 대한 세부가설 2-1과 2-3은 기각되었다. 이러한 결과는 김봉관과 이강호(2008)의 변혁적 리더십은 고객지향성에 유의한 관계를 나타내지 않았다는 연구결과를 일부 지지하는 것으로 나타났다. 셋째, 직무만족은 고객지향성에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 연구가설 3은 채택되었다. 이러한 결과는 직무에 만족한 종사원은 고객을 위해 최선의 노력을 기울인다는 김성혁과 황수영(2006), 김대철 등(2007)의 연구결과를 지지하는 것으로 나타났다.

한편 본 연구결과에서 나타난 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 변혁적 리더십은 종사원들의 직무만족에 R^2 값이 0.562로 56.2%의 설명력을 나타내며, 유의적인 영향을 미치는 것으로 규명되었다. 또한 변혁적 리더십의 하위 차원인 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극은 직무만족에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 종사원들이 호텔 관리자에 대한 믿음과 자신의 직무에 대한 긍정적인 자세로 부서의 제반 사항에 대한 결과의 중요성을 인식하여 동기부여할 수 있는 분위기를 조성하여서 종사원들이 직무에 만족할 수 있는 지속적인 변혁적 리더십의 발휘가 필요하다. 둘째, 변혁적 리더십과 고객지향성의 관계에서는 변혁적 리더십의 차원인 개별적 배려만이 종사원들의 고객지향성에 R^2 값이 0.286

으로 28.6%의 설명력을 나타내며 유의적인 영향을 미치고 있으나, 카리스마와 지적 자극은 유의성이 나타나지 않았다. 이러한 결과는 인적의존도가 높은 호텔 식음료 부서에서 변혁적 리더십의 차원인 개별적 배려는 종사원 개개인이 느끼는 심리적·주관적인 변수로써 이는 상사의 믿음이나 배려가 있다고 자각하면 곧 바로 긍정적인 행동으로 나타날 수 있지만, 또 다른 차원인 카리스마와 지적 자극은 객관성을 가진 변수로서 종사원 개인보다는 조직 전체에 미치는 영향이 크기 때문에 상대적으로 중요성을 낮게 지각한 것 이라고 할 수 있다. 따라서 리더는 종사원들이 조직의 기본적인 성과 목표인 고객지향적인 사고를 극대화시킬 수 있는 조화로운 리더십 차원의 필요성이 제기된다.

셋째, 종사원들의 직무만족과 고객지향성의 관계에서 직무만족은 고객지향성에 R^2 값이 0.468로 46.8%로 높은 설명력을 나타내고 있다. 이는 자신의 직무에 만족한 종사원은 고객만족을 위해 노력한다는 선행연구를 지지하는 것으로 나타났다. 따라서 호텔 식음료 부서의 관리자는 열악한 근무환경에서 종사원들이 고객만족을 위해 최선의 서비스를 수행할 수 있는 자세를 유도하기 위해서 관리자는 종사원들이 자신의 직무에 만족할 수 있는 여건을 형성하여 그들이 고객지향적인 사고를 가질 수 있도록 하는 것이 중요하다. 자신의 직무에 만족한 종사원은 자신의 직무에 불만족한 종사원에 비해 고객지향적인 태도를 나타낸다는 연구결과에서와 같이 관리자의 리더십 발휘는 종사원들의 직무만족에 근거한 생산적이고 바람직한 방안이 강구되어야 할 것이다.

본 연구의 한계점으로는 연구의 대상을 서울 소재 특1급 호텔 식음료 서비스 종사원 일부로 한정하였기 때문에 연구결과를 일반화하기에는 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 대부분의 호텔 기업의 식음료 종사원을 대상으로 할 수 있는 종단적인 연구의 필요성이 제기된다. 아울러 인적자원 성과를 조직유효성 차원에서 폭 넓게

살펴보는 연구와 이들 간의 인과관계에 대한 연구를 차후 과제로 남긴다.

한글초록

본 연구는 호텔 관리자의 변혁적 리더십이 식음료 서비스 종사원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 효과를 실증적으로 규명하고자 하였다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 문헌연구를 통해 가설을 도출하였으며, 서울 지역 특1급 호텔 식음료 서비스 종사원을 대상으로 설문지 375부를 배부하여 미회수 30부, 불성실한 응답 23부를 제외한 총 322부를 최종분석에 사용하였다. 분석은 SPSS 14.0 통계패키지를 이용하였으며, 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 변혁적 리더십이 직무만족에 영향을 미칠 것이라는 가설 1과 세부가설 1-1, 1-2, 1-3을 검증한 결과 직무만족에 유의적인 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 변혁적 리더십이 고객지향성에 영향을 미칠 것이라는 가설 2와 2-1, 2-2, 2-3을 검증한 결과 가설 2와 세부가설 2-2는 유의적인 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 세부가설 2-1과 2-3은 유의성이 나타나지 않았다. 둘째, 직무만족이 고객지향성에 영향을 미칠 것이라는 가설 3을 검증한 결과 유의적인 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 바탕으로 본 연구는 호텔 관리자의 변혁적 리더십과 종사원들의 직무만족, 고객지향성에 관한 시사점을 제안하였다.

참고문헌

1. 김근우·이현정 (2005). 호텔 기업의 변혁적 리더십이 조직공정성에 의한 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향. *호텔경영학연구* 14(3): 135-150.
2. 김기영·김이수 (2005). 외식기업의 시장지향성과 마케팅 성과 및 매개 변수에 관한 연구.

- 한국조리학회지* 11(3):56-69.
3. 김남재 · 강병서 · 윤경환 (2002). 서비스종사원의 역할모호성이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. *경영학연구* 31(5):1165-1183.
 4. 김대철 · 정미란 · 박희자 (2007). 패밀리레스토랑의 가격할인이 종사원의 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. *관광학연구* 31(4):383-403.
 5. 김미경 · 김경환 (2009). 리더십유형이 조직유효성에 미치는 영향: 팔로어십 특성의 조절효과를 중심으로. *호텔경영학연구* 18(2):277-298.
 6. 김봉관 · 이강호 (2008). 호텔 기업의 리더십 및 문화가 시장지향성과 고객지향성에 미치는 영향. *마케팅관리연구* 13(1):1-22.
 7. 김상철 · 이현수 (2002). 의료기관의 서비스지향성, 종업원 직무만족, 고객지향성이 경영성과에 미치는 영향. *품질경영학회지* 30(2):11-25.
 8. 김성혁 · 황수영 (2006). 패밀리레스토랑 종사원의 조직공정성이 조직유효성과 고객지향성에 미치는 영향. *관광연구* 9(4):165-184.
 9. 김순화 (2006). 외식업 직원이 인식하는 조직유효성이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. *호텔관광연구* 8(4):112-125.
 10. 김은희 · 신애숙 (2006). 부산지역 특급호텔 조리사들의 직무만족과 의식에 관한 연구. *한국조리학회지* 12(2):39-56.
 11. 김정희 (2006). 고객센터 상담원의 정보시스템 사용이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향. 전남대학교 대학원 박사학위논문. 99-102, 전남.
 12. 권용주 · 신정하 (2005). 호텔 지배인의 리더십이 조직문화에 미치는 영향에 관한 연구. *호텔관광연구* 7(3):1-20.
 13. 서문식 · 김상희 (2002). 판매원의 감정부조화와 감정적 고갈이 고객지향성 및 고객의 서비스품질 평가에 미치는 영향. *마케팅연구* 17(4):47-75.
 14. 서현숙 · 김영택 · 조한주 (2005). 변혁적·거래적 리더십이 직원 만족과 서비스 지향성에 미치는 영향에 관한 연구. *관광연구* 20(2):227-245.
 15. 신형섭 · 강종천 (2007). 호텔 관리자 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. *호텔경영학연구* 16(5):35-61.
 16. 양승룡 · 오민재 · 신정하 (2008). 호텔 관리자의 리더십과 조직문화, 경영성과 간의 관계 연구. *한국조리학회지* 14(4):292-305.
 17. 엄영호 · 이재련 (2004). 호텔 인적자원 효율적 관리방안에 관한 연구. *한국조리학회지* 10(2):149-168.
 18. 여용재 (2008). 내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 공주대학교 대학원 박사학위논문, 90-91, 충남.
 19. 이계윤 · 백종수 (2008). 한-중 운동선수들이 지각한 변혁적·거래적 리더십이 성취동기, 운동 몰입, 지도효율성에 미치는 영향. *한국스포츠심리학회지* 19(1):1-18.
 20. 이광노 (2002). 벤처기업의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 인천대학교 대학원 박사학위논문, 86-87, 인천.
 21. 이상우 (2007). 호텔 관리자 변혁적·거래적 리더십과 신뢰, 조직유효성간 인과관계 연구. *외식경영연구* 10(3):89-114.
 22. 이수광 (2003). 리더십 대체요인에 의한 변혁적 리더십 대체효과. *외식경영연구* 6(3):29-43.
 23. 이은용 · 박수진 · 이수범 (2007). 항공기 기내승무원의 인지된 서번트리더십, 교육 훈련 관련요인과 고객지향성 및 자긍심과의 관련성 분석. *관광연구저널* 21(1):83-99.
 24. 이정실 (2005). 호텔 식음료 종사원의 조직커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입 그리고 직무만족과의 관계. *관광연구* 19(1):35-53.
 25. 이형룡 · 김대철 (2006). 외식업체 직원의 가

- 격할인에 대한 지각이 고객지향성과 서비스 제공수준에 미치는 영향. *외식경영연구* 9(1): 7-25.
26. 이형룡 · 이종직 · 차석빈 (2005). 호텔직원의 유니폼 만족도, 역할갈등 및 고객지향성간의 관계 연구. *관광학연구* 29(1):287-380.
 27. 장상태 (2004). 호텔 레스토랑 지배인의 리더십이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. *관광정보연구* 17:1-20.
 28. 조선배 · 권형섭 (2007). 변혁적 리더십이 호텔 종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. *호텔경영학연구* 16(5): 63-76.
 29. 채신석 (2007). 심리적 임파워먼트가 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향. *관광학연구* 31(5):181-202.
 30. 하동현 · 박은진 (2008). 호텔 식음료 부문 상사의 리더십이 종사자의 조직시민행동 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. *관광연구* 22(4):189-206.
 31. 황선진 · 정미영 · 송기은 (2007). 의류판매원의 역할보호성 및 역할갈등이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향. *생활과학* 10(0):63-78.
 32. 황순애 · 최정길 (2006). 호텔지배인의 리더십 유형이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *컨벤션연구* 6(2):153-172.
 33. Bass BM · Avolio BJ (1990). The implication of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Research in Organizational Change and Development* 4(2):231-271.
 34. Bass BM · Avolio BJ (1995). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual Leader Form, Later, and Scoring Key for MLQ(Form 5x-short). Redwood City, CA: Mind Garden, 120-131.
 35. Bass BM (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press, 210-218.
 36. Bass BM (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18(Win.):22.
 37. Bommer WH · Rich GA · Rubin RS (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior* 26(2): 733-753.
 38. 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.
 39. Burns JM (1978). Leadership. New York: Harper and Row, 163-168.
 40. Bycio P · Hackett RD · Allen JS (1995). Further assessments of Bass's(1985) Conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology* 10(4): 468-478.
 41. Deery M · Jago ML (2001). Hotel management style: A study of employee perceptions and preference. *International Journal of Hospitality Management* 20(4):325-338.
 42. Deluga RJ (1988). Relationship of transformative and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group and Organizational Studies* 456-467.
 43. Donavan DT · Hocutt MA (2001). Customer evaluation of service employee's customer orientation: extension and application. *Journal of Quality Management* 6(4):293-306.
 44. Gavin B · Gillian M (2002). Customer service in UK callcentres: Organizational perspectives and employee perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Service* 9(3):309-316.

45. Hater JJ · Bass BM (1988). Superiors' evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 73(4):695-702.
46. Jaworski BJ · Kohli AK (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57(July):53-70.
47. Kim WG · Leong JK · Lee YK (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management* 24(2):171-193.
48. Kreitner R · Kinicki A (1998). *Organizational Behavior*. Chicago: Richard D. Irwin, Inc., 89-95.
49. Lowe KB · Kroeck KG · Sivasubramaniam N (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly* 7(3):385-425.
50. Michaels RE · Day RL (1985). Measuring customer orientation of salespeople: A replication with industrial buyers. *Journal of Marketing Research* 22(Nov.):443-446.
51. Northouse PG (2004). *Leadership : Theory and Practice*. Thousand Oaks, California, Sage Publications, 235-140.
52. Robgins SP · Millett B · Cacioppe R · Waters-Masrh T (1998). *Organizational Behavior: Leading and Managing in Australia and New Zealand*, Sydney: Prentice Hall, 185-195.
53. Saxe R · Weitz BA (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research* 19(Aug): 345-351.
54. Schein EH (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 135-150.
56. Wendy R · Boswell JT · Boudreau (2005). The relationship between employee job change and job satisfaction: The honeymoon-hangover effect. *Journal of Applied Psychology* 90(Win.):882-892.
57. Wu L · Norman IJ (2005). An Investigation of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Role Conflict and Ambiguity in a Sample of Chinese Undergraduate Nursing Students, *Nurse Education Today*, in Press, 156-165.

2009년 4월 30일 접 수
 2009년 7월 6일 1차 논문수정
 2009년 7월 14일 2차 논문수정
 2009년 8월 31일 게재 확정