

## 호텔 조리부 조직의 리더십 유형이 조직 몰입에 미치는 영향 - 직장 만족의 조절 효과를 중심으로 -

최 현 정<sup>1</sup>

백석대학교 관광학부<sup>1</sup>

## The Effects of Leadership Styles on Organizational Commitment among Cuisine Employees in Hotel - Focused on the Moderated Effect of Job Satisfaction -

Hyun Jung Choi<sup>1</sup>

Division of Tourism Management, Baekseok University<sup>1</sup>

### Abstract

This study aimed to investigate the effect of charismatic leadership and transactional leadership on organizational commitment among cuisine employees in hotel. It also examined the moderating effect of job satisfaction between leadership and organizational commitment. The findings might delineate very meaningful suggestions and implications to enhance organizational commitment for cuisine employees. The result showed that both of leadership styles had significantly positive effects on employees' organizational commitment. In particular, charismatic leadership had more powerful effect than transactional leadership did on organizational commitment. In addition, job satisfaction showed moderating effects between charismatic leadership and organizational commitment. This study concluded with discussion and implications for hotel managers and future research directions.

**Key words:** charismatic leadership, transactional leadership, organizational commitment, job satisfaction, hotel cuisine employee.

### I. 서 론

#### 1. 연구의 배경 및 연구 목적

일반적으로 리더십(leadership)은 기업의 인사 조직분야에서 중요한 연구 대상의 하나로 다루어져 왔다(Shin KB 2007). 특히 인적 의존성이 높은 호텔 산업에서 리더십은 개인행동과 집단행동을 형성함과 동시에 조직성과에 결정적인 영향을 미치는 중요한 요인이 되고 있다. 따라서 호텔의 조

직적인 특성과 각각의 구성원 특성에 따른 리더십이 발휘될 수 있도록 호텔 조직에서의 리더십 연구는 매우 중요하다(Kang BN·Park JY 2009).

특히 호텔 조리부서의 경우, 그 조직 특성 상 인적 서비스 의존도가 높고 영업장별로 서로 원활한 협조가 요구되기 때문에 유연한 조직 구조를 필요로 하는데, 이를 위해서는 상사의 영향력 있는 리더십이 반드시 필요하다(Yeo HK·Park KT 2008). 부연하자면 과거 조리사의 직무가 음식 상

품을 생산하는 업무에만 한정되었다면 현대 사회에서 조리 종사자는 호텔의 상품을 생산하는 역할을 함과 동시에 경영 관리자로서의 역할 전환까지 요구되고 있는 것이다(Kim KT · Kyung YI 2003; Yeo HK 2008).

이러한 맥락에서 조리부서 직원들을 대상으로 경영 관리자로서의 리더십 관련 연구의 필요성이 제기되고 있음에도 불구하고, 현재 국내 조리부서 종사자를 대상으로 한 리더십 관련 연구는 Yeo HK와 Park KT(2008)의 연구가 유일하며, 조리부서의 효율적인 운영을 위하여 시설의 최신화 및 대형화에 치중하고 있는 것이 그 현실이다(Lee EY · Lee SB 2003).

한편, 리더십에 대하여 이론적으로 접근이 시도된 것은 20세기 초로 알려지고 있다. 이로부터 다양한 리더십의 유형이 연구되었는데(Yeo HK · Park KT 2008), 전 세계적으로 1980년대 초부터 기업을 둘러싼 외적 환경이 급변하면서 안정적 환경을 전제로 정립되었던 기존의 전통적 리더십 이론들이 그 타당성을 잃기 시작하였고, 이에 따라 변화를 주도하고 이끌어 나갈 수 있는 리더십을 요구하게 되었다. 우리나라의 경우도 1990년대에 들어서면서 한국 기업을 둘러싼 경영 환경이 과거 어느 때보다 활발하게 변화하였다. 이러한 경제 환경의 변화는 조직의 유연성과 혁신성의 확보라는 새로운 경영 패러다임을 필요로 하게 되었고, 이에 적합한 리더십을 요구하게 되었는데, 이러한 기업 환경 하에서 부하에게 심대한 정서적 영향을 미치고, 비전과 혁신이라는 시대적인 요구를 강조하는 카리스마적 리더십(charismatic leadership) 이론이 최근 새롭게 각광 받게 되었다(Hoogh AHB et al. 2005; Song BS 2006). 하지만 국내 카리스마적 리더십 연구는 대부분 스포츠학계에 집중되어 있고(e.g., Kang HJ 등 2009; Hur SE 2009; Cho SK · Kim HK 2009; Lee JH 등 2006; Ha S · Cho TS 2005), 환대산업과 관련하여 그 연구가 미흡한 것이 사실이다. 따라서 이처럼 급변하는 조직 환경에 능동적으로 대처하고 개척할 수 있

는 능력을 향상시키고자 시대적으로 부각되고 있는 카리스마적 리더십을 적용하여 연구를 설계하고 측정하는 것은 그 의의가 크다고 할 수 있다.

이처럼 리더십의 분야 중 최근 많은 관심을 받고 있는 카리스마적 리더십(Hoogh AHB et al. 2005; Song BS 2006)은 보다 전통적인 리더십 스타일인 거래적 리더십(transactional leadership)과는 다른 차원이다. 거래적 리더십이 상사와 직원 사이에 교환 관계에 입각하여 직원의 요구에 대하여 보상 및 거래를 통하여 조직의 목표를 성취하는 개념이라면, 카리스마적 리더십은 직원의 요구나 가치, 목적 등을 근본적으로 변화시켜가며 조직의 목표를 달성하는 리더십이다(Huang MP et al. 2005). 다시 말해 Bass BM(1985)이 개념화하였던 거래적 리더십은 카리스마적 리더십과는 반대되는 개념으로(Hoogh AHB et al. 2005), 지금까지의 연구 결과, 일반적으로 거래적 리더십은 직장 만족 및 조직 몰입에 대하여 그 효과가 일관적이지 못하였다(Lowe KR et al. 1996; Tag JG & J JS 2003). 이러한 결과를 토대로 본 연구는 전통적 리더십의 한 유형이며, 카리스마적 리더십의 반대 개념이라고 일컬어지는 거래적 리더십의 효과를 호텔 조리부 직원을 대상으로 실증적으로 검증함으로써 거래적 리더십의 현상을 규명해 보고자 한다.

이에 본 연구의 목적을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 국내 호텔 조리부서 직원을 대상으로 카리스마적 리더십과 거래적 리더십이 조직 몰입에 미치는 영향에 관하여 연구하고자 한다. 둘째, 국내 호텔 조리부서 직원의 리더십과 조직 몰입의 관계에서 직장 만족의 조절 효과를 검증하고자 한다. 이를 통하여 호텔 조리부서 직원의 조직 몰입을 향상시키는 리더십 유형을 규명함으로써 조직의 유연한 운영을 위하여 효율적인 방향을 모색하고 현장 관리자들의 인적자원관리에 도움이 되고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 조리부서의 조직적인 특성

조리사는 국가 기술 자격을 취득한 후 식용 가능한 식품군들을 선별하고 검수하여 물리적, 화학적, 기술적 방법을 통하여 새로운 형태의 식품으로 만드는 일에 종사할 수 있는 사람이다(Kim ST·Cho YB 2009). 법적인 측면에서의 정의를 보면 국가 기술자격법에 의한 조리기능사 자격 취득 후, 시 또는 도지사의 면허를 받은 자를 조리사라고 하며, 사전적인 의미로는 식품을 위생적으로 적합한 처리를 한 후 먹기 좋고 소화하기 쉽도록 함과 동시에 음식을 맛있고 보기 좋게 하여 식욕이 나도록 하는 과정을 전문적으로 담당하는 자를 조리사라고 한다(보수교육교재 1998). 이러한 조리사는 각 개인이 건강하고 건전한 사회생활을 해나가는데 필수적이며, 매우 중요한 사회적 접근자로서 역할을 담당하고 있다(Kim ST·Cho YB 2009).

조리부서의 조직적인 성격을 살펴보면 조리부서 종사원은 종사원 개인의 창의성이 많이 요구되면서 동시에 구성원 간의 유연한 협조 관계가 요구되는 직종이다. 부연하자면 조리부서는 조직 특성 상 인적 서비스 의존도가 매우 높고 각각의 업장별로 서로 원활한 협조가 필수적이기 때문에 유연한 조직 구조를 필요로 하는데, 유연한 조직 구조를 갖기 위해서는 상사와 조직 구성원 간의 긴밀한 관계의 형성이 매우 중요하고, 이를 위해서는 조직을 이끌어갈 상사의 영향력 있는 리더십이 반드시 필요하다(Yeo HK·Park KT2008). 따라서 호텔 조리부서 종사자를 대상으로 하여 조직을 적절하게 운영하기 위한 리더십 연구가 요구되고 있다.

## 2. 카리스마적 리더십(Charismatic Leadership)과 거래적 리더십(Transactional Leadership)

카리스마적 리더십(charismatic leadership)은 변혁적 리더십(transformational leadership)의 한 분야이다(Bass BM & Avolio BJ 1992; Paulsen N et al. 2009). Avolio BJ & Bass BM(2004)에 따르면

변혁적 리더십을 가진 상사는 부하 직원의 조직에 대한 목표 및 가치에 대한 의식을 보다 긍정적으로 변환시키며 조직의 비전을 향해 나간다고 하였다. 이때 카리스마적 리더십은 변혁적 리더십을 구성하는 요소 중 가장 핵심적인 요소이다(Bass BM & Avolio BJ 1992). 심지어 조직을 보다 성공적으로 만들기 위한 변혁적 리더십의 가장 중요한 요인은 바로 카리스마적 리더십에서 비롯된다(Keller RT 2006).

카리스마는 기적을 행하거나 미래 사건을 예측하는 능력과 같은 하늘이 부여한 재능을 의미하는 그리스어이다. 카리스마적 리더에 대해서는 학자들에 따라 약간의 인식의 차이를 보이고는 있지만 대체적으로 리더와 부하 직원 간에서 나타나는 상호작용 과정의 산물이라고 주장되어지고 있다(Kim SL·Ann TK 2007). 이러한 개념을 바탕으로 형성된 카리스마적 리더십이란 리더의 일련의 행동들을 통하여 직원으로 하여금 리더를 카리스마적인 존재로 느끼게 하여 존경심과 강한 신뢰를 유발함으로써 조직과 리더에 충성하게 하는 행동이다(Smith M et al. 1994). 인사적 관점의 조직 행동 분야에서 카리스마적 리더십은 House RJ(1976)의 연구를 기점으로 하여 연구자들에게 많은 주목을 받게 되었다(Conger JA 1999; Hunt JG & Conger JA 1999). House RJ(1976)는 카리스마적 리더의 개인적 특성으로 권력에 대한 강한 욕구, 강한 자신감, 자신의 신념과 이상에 대한 강한 확신 등을 들고 있으며, 이러한 특성들은 부하에게 영향력을 행사하려는 강한 동기를 리더에게 부여하고, 이와 더불어 부하들은 리더의 판단을 신뢰하게 된다. 또한 카리스마적 리더의 행동 특성으로는 매사 유능하게 수행하는 업무마다 성공하고, 무의미하거나 사회적으로 중요치 않은 업무를 수행하는 부하에게 판넨적인 용어를 사용하여 역할을 정의해 줌으로써 의미 있고 중요한 일을 수행하고 있다는 것을 인지시켜주고, 조직의 미래에 대한 비전을 제시해 주며, 부하로 하여금 조직의 사명에 몰입(commitment)하도록 하는 행

동을 말한다. 이러한 카리스마적 리더의 행동들은 부하로 하여금 이를 칭송토록 하고, 이러한 리더의 행동을 모방 혹은 동일시(identification)하려 하며, 리더가 가지는 신념과 가치관까지도 닮게 된다(Choi HC 2000).

한편, 카리스마적 리더십의 반대적인 개념인 거래적 리더십(transactional leadership)은 전통적 리더십을 통칭하여 사용된 용어로서, 상사와 부하 직원 사이에 합의에 토대를 둔 보상과 처벌에 관련된 행동들을 말한다(Choo H 등 2003). 또한 거래적 리더십(transactional leadership)은 리더가 보상이나 벌을 사용하여 부하들이 자신의 직무 욕구를 충족시키도록 동기 부여시키는 형태의 리더십이다. 따라서 부하의 욕구와 조직의 보상을 근거로 한 교환 관계가 성립된다는 가정을 지지하고, 이들의 교환 관계를 통하여 동기 부여의 효과를 얻을 수 있다는 것이다(Shin KB 2007). 거래적 리더십에서 리더는 일정한 수준의 성과를 요구하고 성공적으로 성과를 달성한 경우에는 일정 수준의 보상을 할 것을 약속한다. 부하는 그 이익을 얻기 위하여 자신에게 요구된 수준의 성과 수행에 동의한다. 리더는 그 상황에서 성과 수행에 필요한 자원과 기회를 제공하여 주고, 부하의 업무 수행에 장애가 되는 장애물을 제거하여 주어야 한다. 게다가 필요한 경우 교육 훈련을 통하여 부하의 능력 향상의 기회를 제공하여야 하며, 상황에 따라 보상과 벌을 제공하여야 한다. 특히 직무 및 직무 수행 결과에 대한 명확한 정의와 아울러 부하들에게 자신의 직무 요구와 기대를 명확하게 전달하여 주어야 한다. 이러한 경우 리더의 유효성은 전통적인 기대이론에 의하여 설명될 수 있다. 즉, 부하들에 대한 보상과 벌 그리고 성과와 결과에 대한 확실한 기대를 제공하기 때문에 부하들의 동기와 성과가 높아지게 된다는 것이다. 따라서 카리스마적 리더십이 리더와 부하 간의 신뢰감과 존중을 통한 인격적 관계를 중시한다면, 거래적 리더십은 공식적이고 제도적인 규칙이나 보상, 구제 및 처벌 등에 근간을 두고 있는 개념이

다(Yammarino FJ et al. 1993).

### 3. 조직 몰입(Organizational Commitment)의 개념과 리더십과의 관계

조직 몰입(organizational commitment)은 개인이 구성원으로서 조직의 목적 가치를 수용하고, 조직의 발전에 노력을 아끼지 않으며, 조직에 공헌하려는 의지를 가지고 조직에 남아 있겠다는 행위의 표현이다(Meyer JP & Allen NJ 1991). 또한 Kwon KD(2005)의 정의에 따르면 조직 몰입이란 ‘조직 구성원이 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 헌신하려는 의지, 조직의 구성원으로서 남고자 하는 강한 의지를 담고 있는 것’으로서, 조직에 대하여 개인이 느끼는 동일화의 정도와 이를 실현하고자 하는 자발적인 의지이다. 이와 같이 조직 몰입의 개념은 조직 구성원이 자신의 조직에 대하여 갖는 애착, 충성심의 척도에 의해서 뿐만 아니라 다양한 동기에 의해 다를 수 있기 때문에 조직 몰입에 대한 연구는 장기간 진행되었으며, 조직 구성원의 태도와 행동 간의 관계를 잘 보여주기 때문에 그 중요성이 높게 인식되고 있다(Oh KT · Lee CJ 2008).

리더십과 조직 몰입과의 관계에서 리더십에 대한 인식이 긍정적일수록 조직 몰입을 향상시킨다는 연구(e.g., Goo JD · Lee BS 2005; Lee YK · Choi JM 2004; Seok KH 2004; Yang HR 2002)를 통하여 그 동안 학자들은 상사의 리더십에 만족할수록 조직 몰입도가 상승한다는 결과를 규명해왔다. 특히 국내 연구 중 Kang JS과 Lee JK(2007)은 경찰 간부의 카리스마적 리더십이 부하 직원의 조직 몰입을 상승시킨다고 보고한 바 있으며, 그와 반대로 Lee MY(2009)은 유아기관 원장의 카리스마적 리더십은 부하 직원의 조직 몰입에 영향을 미치지 않는다고 밝혔다. Hong ST(1999)는 거래적 리더십과 조직 몰입의 관계를 확인하지 못했으며, Kim HJ(2002)은 행정조직공무원을 대상으로 한 연구에서 조건적 보상을 중시하는 거래적 리더십이 조직 몰입에 정(+)의 영향을 미

친다고 하였고, Kang SK(2002)의 연구에서도 역시 거래적 리더십은 조직 몰입에 긍정적인 영향이 있는 것으로 보고되었다. 호텔 종사원을 대상으로 한 Ko HS과 Lee JY(2009)의 연구에서는 카리스마적 리더십과 거래적 리더십이 모두 조직 몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 증명하였다.

위에 언급한 다양한 결과를 바탕으로 본 연구는 국내 호텔의 조리부서 직원을 대상으로 카리스마적 리더십과 거래적 리더십이 조직 몰입에 유의한 영향을 미칠 것으로 가정하고 이를 검증하고자 한다.

#### 4. 직장 만족(Job Satisfaction)의 개념과 리더십, 조직 몰입과의 관계

직장 만족(job satisfaction)이란 한 개인의 직무나 직무 경험을 평가할 때 나타나는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태를 의미한다(Hartline MD & Ferrell OC 1996). 직장 만족도가 높은 사람은 자신의 직무환경에 긍정적인 태도를 형성하고 있는 반면, 직장에 대하여 불만족한 사람은 부정적인 태도를 형성한다(Shin YK 2002). 또한 직장에 만족을 느끼는 사람은 조직 내부에서도 호의적인 인간관계를 유지할 뿐 아니라 개인의 사기 및 조직의 생산성 증가의 효과도 거둘 수 있다(Hwang KB 2005).

리더십과 직장 만족 그리고 조직 몰입의 관계에 관한 선행 연구에 따르면, Lee DW(1995)는 리더십의 유형 중 카리스마적 리더십과 거래적 리더십은 모두 직장 만족에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고, Weissenberg P & Gruenfeld LW(1968), Farrell D & Rusbult CE(1981), Williams LJ & Hazer JT(1986)은 직장 만족과 조직 몰입 사이에는 매우 밀접한 긍정적인 관계가 있으며, 조직 구성원의 직장 만족이 증가하면 조직 몰입도 증가하게 된다고 하면서 두 변수 간 유의한 인과관계를 증명하였다. O'Reilly CA & Chatman J(1986)는 상사의 융통성 있는 보상과 처벌을 중심으로 한 거래적 리더십이 부하 직원들의 만족을 증가시키며 직장 만족에 유의한 영향이 있음을 증명하였고, Na

KH(2005)는 직장 만족이 높을수록 조직 몰입이 향상된다는 사실을 보고하였다. Lee YT(2004)의 연구에서도 조직 구성원들의 직장 만족도의 향상은 종업원의 조직 몰입도의 증가를 결과로 내놓았다.

상기에 언급된 기존의 많은 연구들이 상사의 리더십은 직장 만족에 유의한 영향이 있으며, 직장 만족은 다시 조직 몰입을 설명하는 중요한 변수라고 과정모형을 주장하고 검증(Bateman T & Strasser S 1984)하였으므로 이를 바탕으로 리더십이 조직 몰입에 영향을 미치는 관계에 있어서 직장 만족이 조절변수로서의 역할을 할 것이라고 가정하고, 이를 검증하고자 한다.

### Ⅲ. 연구의 설계 및 방법

#### 1. 연구 모형 및 가설 설정

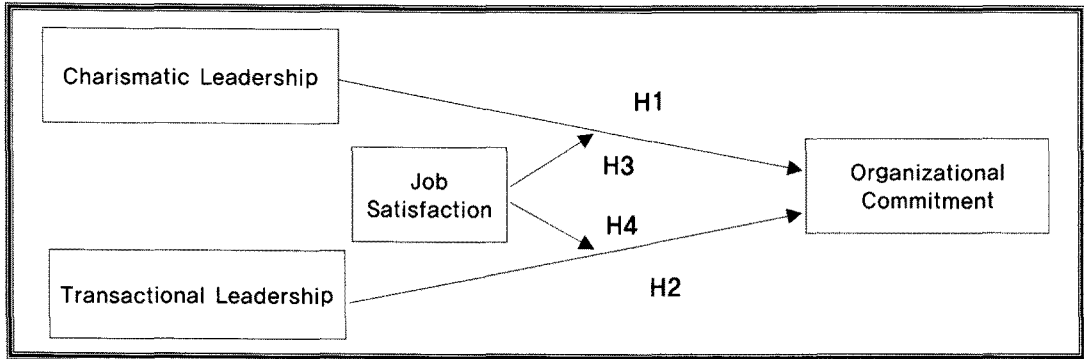
본 연구는 국내 호텔 조리부서 직원을 대상으로 리더십의 유형 중 카리스마적 리더십과 거래적 리더십이 조직 몰입에 미치는 영향에 관하여 분석하고, 그 관계에서 직장 만족의 조절 효과를 검증하는 것을 목적으로 하며, 이를 바탕으로 (Fig. 1)과 같은 연구 모형을 설정하였다.

또한 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H 1: 카리스마적 리더십은 조직 몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H 2: 거래적 리더십은 조직 몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H 3: 카리스마적 리더십이 조직 몰입에 미치는 영향은 직장 만족에 따라 달라질 것이다.
- H 4: 거래적 리더십이 조직 몰입에 미치는 영향은 직장 만족에 따라 달라질 것이다.

#### 2. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구의 변수는 리더십, 직장 만족, 그리고 조직 몰입으로 구성되어 있으며, 이들 변수들의 측정은 Likert 7점 척도(1점: 매우 그렇지 않다, 7점: 매우 그렇다)를 이용하였다.



<Fig. 1> Research model.

이 중 독립변수인 리더십은 본 연구의 검증 대상이 되는 카리스마적 리더십과 거래적 리더십 요인으로 구분되었다. 본 연구에서 카리스마적 리더십(charismatic Leadership)은 직원들로 하여금 존경심과 강한 신뢰를 유발하여 조직과 리더에 대하여 충성하게 하는 리더십이라고 정의하고, Bass BM(1985)가 개발한 MLQ(multifactor leadership questionnaire)의 척도 중 카리스마적 리더십과 관련된 척도를 적용하여 5문항으로 구성하였다. 거래적 리더십(transactional leadership)은 조직이 기대하는 성과를 달성한 경우 리더가 행위, 보상, 인센티브 등을 활용하여 부하가 원하는 것을 제공함으로써 동기 부여하는 리더십으로 정의하고, Bass BM & Avolio BJ(1992), Kim WJ과 Seo WS(2010)의 연구를 바탕으로 본 연구의 목적에 부합하는 3 문항으로 구성하였다. 종속변수인 조직 몰입(organizational commitment)은 조직에 소속된 직원이 조직 구성원으로 남아서 조직에 공헌하고자 하는 의지로 정의하고, Mowday RT 등(1982)의 연구를 바탕으로 9개의 문항으로 구성하였다. 직장 만족(job satisfaction)이란 한 개인이 직장의 전반적인 요소와 생활을 통하여 느끼는 긍정적인 만족감이라고 정의하고, Hartline MD & Ferrell OC(1996)의 연구를 본 연구목적에 맞게 적용하여 5항목으로 구성하여 측정하였다. 이처럼 본 연구의 목적을 위하여 인용된 척도는 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Scales

Factor	Scale item
Charismatic leadership	· A great manager of great capability
	· Transform crisis to chance
	· Well preserving subordinates
	· A leader of great vision
	· Symbol of success or accomplishment
Bass BM (1985)	
Organizational commitment	· Enjoying discussing my job with people outside
	· Being concerned about my company
	· Agreement to the vision of my company
	· Will do my best for the future of my company
	· Being proud of a member of my company
	· Being willing to accept anything for my job
Transactional leadership	· So happy in working time
	· Giving chance to demonstrate my ability
	· Nice place to work
	Mowday RT et al. (1982)
Transactional leadership	· A reward for concurrence in opinion
	· A reward for work and accomplishment
	· More chances of promotion and higher marks in performance
Bass BM & Avolio BJ(1992), Kim WJ · Seo WS (2010)	
Job satisfaction	· Satisfaction with colleagues
	· Satisfaction with salary
	· Satisfaction with the chance of promotion
	· Satisfaction with work
Hartline MD & Ferrell OC (1996)	

3. 자료의 수집 및 분석 방법

본 연구의 목적을 수행하기 위하여 대전(호텔 수; 3, 배포 수; 50)과 서울 지역(호텔 수; 7, 배포

수; 130)의 설문지 가능한 특1급과 특2급 관광호텔의 조리 담당하는 직원을 대상으로 하였다. 이때 상사의 리더십 유형과 관련된 연구라는 점을 감안하여 응답자는 일반 사원부터 대리급까지 한정하였고, 설문지 방법은 단순 무작위 추출로써 비확률 표본추출방법(non-sampling error method)의 하나인 편의적 표본 추출방법(convenience sampling)을 이용하여 자료를 수집하였다. 조사 과정에서 응답 방식은 직접 기입하는 자기 기입 방법(self-administered)을 사용하였으며, 설문조사의 기간은 2010년 5월 1일부터 2010년 5월 30일까지 총 30일에 걸쳐서 실시하였다. 총 180부를 작성하여 배포하고, 166부(92.2%)가 회수되었으며, 회수된 설문지 중에서 응답 내용이 부실한 19부(9.6%)가 제외되어, 최종적으로 147부(88.6%)가 유효 표본으로서 본 조사에 활용되었다. 이렇게 수집된 자료를 기반으로 본 연구의 가설을 검증하기 위하여 SPSS 10.0 통계 프로그램을 이용하여 측정척도의 신뢰성분석, 타당성분석, 상관관계분석, 다중회귀분석 및 조절회귀분석을 실시하였다.

#### IV. 실증분석

##### 1. 응답자의 인구통계학적 특성

본 연구의 목적 달성을 위하여 180부의 설문지를 배포하고 166부를 회수하였으며, 회수한 설문지 중 19부의 불성실한 응답을 제외하고 최종 147부의 설문지를 분석에 이용하였다. 자료의 특성을 분석한 결과, 인구통계학적 특성은 <Table 2>와 같다.

##### 2. 측정척도의 신뢰성 및 타당성 분석

측정도구가 연구하고자 하는 개념을 실제로 적절하게 측정하였는지를 나타내는 구성개념타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석(explanatory factor analysis)을 수행하였다. 요인 추출방법은 요인들 간의 독립성을 확보하기 위해 주성분 분석

<Table 2> Characteristics of the respondents

(N=147)

Variables	Frequency	Percentage(%)
<b>Gender</b>		
Male	135	91.8
Female	12	8.2
<b>Age</b>		
20~29	47	32.0
30~39	93	63.3
More than 40	7	4.7
<b>Organizational tenure(year)</b>		
1~5	51	34.7
6~10	91	61.9
More than 11	5	3.4
<b>Job position</b>		
Staff	101	68.7
Supervisor	46	31.3
<b>Kitchen style</b>		
Korean	46	31.3
Western	69	46.9
Others	32	21.8
Total	147	100.0

(principle component analysis)을 사용하였고, 요인회전은 각 요인들의 특성을 파악하기 위하여 직교회전(orthogonal rotation) 중 배리맥스(varimax)를 실행하였으며, 요인 추출 과정에 있어서는 고유치(eigenvalue) 기준을 적용하여 1.0보다 큰 변수로 적용하였다. 더불어 설문문항과 요인들 간의 내적 일치도를 알아보기 위하여 Cronbach's Alpha 값을 구하였다. 분석 결과는 <Table 3>과 같이 나타났다.

각 변수로 탐색적 요인 분석을 실시한 결과, 각 요인의 아이겐 값이 모두 1이 넘었으며, 대부분의 측정 문항의 요인적재치가 0.6을 상회하였고, 공통성의 수치도 일반적으로 타당하다고 인정되는 0.5 이상(Hair JF et al. 2006)으로 나타나 각 변수를 측정하는 척도로 타당성이 검증되었다. 다만 직장 만족의 “동료만족” 문항의 요인적재치가 0.6에 다소 미치지 못하는 것으로 나타났으나, 내적

<Table 3> The result of explanatory factor analysis

Factor	Scale item	Factor loading	Communality	Variance (%)	Cumulative(%)	Eigenvalue	If item deleted	Cronbach's alpha
Charismatic leadership	A great manager of great capability	0.740	0.621				0.81	
	Transform crisis to chance	0.744	0.601				0.82	
	Well preserving subordinates	0.761	0.630	50.34	50.34	4.028	0.82	0.85
	A leader of great vision	0.761	0.598				0.83	
	Symbol of success or accomplishment	0.787	0.668				0.81	
Transactional leadership	A reward for concurrence in opinion	0.826	0.687				0.70	
	A reward for work and accomplishment	0.703	0.599	13.48	63.48	1.079	0.65	0.72
	More chances of promotion and higher marks in performance	0.758	0.702				0.54	

Notes : Each item was measured on seven-point scales.

Extraction Method : Principle Component Analysis, Rotation Method : Varimax

KMO(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy)=0.869

Bartlett's test of sphericity :  $\chi^2=922.411, p=0.000 (df=28)$

Job satisfaction	Satisfaction with colleagues	0.589	0.474				0.79	
	Satisfaction with salary	0.798	0.638				0.77	
	Satisfaction with the chance of promotion	0.776	0.609	52.13	52.13	7.298	0.77	0.81
	Satisfaction with leaders	0.602	0.630				0.76	
	Satisfaction with work	0.689	0.624				0.74	
Organizational commitment	Enjoying discussing my job with people outside	0.621	0.554				0.91	
	Being concerned about my company	0.763	0.591				0.91	
	Agreement to the vision of my company	0.846	0.760				0.90	
	Will do my best for the future of my company	0.854	0.730				0.91	
	Being proud of a member of my company	0.724	0.613	10.59	62.72	1.482	0.91	0.92
	Being willing to accept anything for my job	0.695	0.542				0.91	
	So happy in working time	0.691	0.600				0.91	
	Giving chance to demonstrate my ability	0.699	0.684				0.91	
	Nice place to work	0.714	0.733				0.90	

Notes : Each item was measured on seven-point scales.

Extraction Method : Principle Component Analysis, Rotation Method : Varimax

KMO(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy)=0.926

Bartlett's test of sphericity :  $\chi^2=1,232.568, p=0.000 (df=91)$

일관성을 나타내는 신뢰도에 기여한다고 판단하여 제거하지 않았다. KMO 수치가 각각 0.869와 0.926으로 확인되어 요인분석에 대한 타당성이 검증되었다. 신뢰도 검증 결과, 각 변수의 Cronbach's Alpha 값은 모두 사회과학에서 일반적으로 신뢰성이 있다고 인정하는 기준인 0.6 이상으로 나타났다(Hair JF et al. 2006). 따라서 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 획득한 자료의 측정변수와 각 차원별 문항이 분석에 타당하다고 판단할 수 있다.

### 3. 상관관계 분석 결과

상관관계 분석 결과 모든 상관관계 계수가 0.4 이상으로 적절한 상관성을 가지고 있음(Hair et al. 2006)이 확인되었고, 특히 직장 만족과 조직 몰입의 상관성이 가장 높은 계수를 보이고 있었다. 독립변수와 종속변수의 관계에서 볼 때, 거래적 리더십보다는 카리스마적 리더십이 직장 만족이나 조직 몰입과 상관성이 많은 것으로 확인되었는데, 그 중에서도 직장 만족에 상관성이 더 높은 것으로 나타났다.



〈Table 4〉 Inter-correlations, means, and standard deviations

	Charismatic leadership	Transactional leadership	Job satisfaction	Organizational commitment
Charismatic leadership	1.00			
Transactional leadership	0.64**	1.00		
Job satisfaction	0.55**	0.49**	1.00	
Organizational commitment	0.53**	0.44*	0.67**	1.00
Mean	4.57	4.83	4.88	5.10
Standard deviation	1.18	1.08	0.98	1.02

\*\*All correlations are significant at the 0.01 level. Correlations without any asterisks are insignificant.

〈Table 4〉는 상관관계 분석의 결과를 나타낸 것이다.

카리스마적 리더십이 보다 큰 역할이 된다는 것을 알 수 있는 결과이다.

#### 4. 가설의 검증 결과

##### 1) 리더십 유형과 조직 몰입의 다중회귀분석 결과

가설 1과 가설 2를 검증하기 위하여 카리스마적 리더십과 거래적 리더십을 각각 독립변수로 하고, 조직 몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실행하였으며, 그 결과는 〈Table 5〉와 같다.

분석 결과, 카리스마적 리더십과 거래적 리더십은 모두 조직 몰입에 긍정적인 영향이 있는 것으로 분석되었다. 그 중에서도 카리스마적 리더십( $\beta=0.466$ )이 거래적 리더십( $\beta=0.221$ )보다 조직 몰입을 향상시키는 효과가 더 큰 것으로 검증되어 국내 호텔 조리부 직원의 효과적인 조직 몰입 향상을 위하여 카리스마 리더십과 거래적 리더십이 적절히 필요하되, 이 때 거래적 리더십보다는

##### 2) 리더십 유형과 조직 몰입의 관계에서 직장 만족의 조절 효과 분석 결과

리더십 유형과 조직 몰입의 관계에서 직장 만족의 조절 효과를 검증하기 위하여 계층적 회귀분석을 실시하였다. 계층별 회귀분석은 분석에 앞서 상호작용항을 만들어 회귀분석을 실시한 후  $R^2$ 의 증감을 통하여 상호작용의 유무를 판단하고, 상호작용효과의 통계적인 유의성 검증을 위해서는  $F$ 검정이 사용된다. 분석 결과, 변화량 검증  $F$ 값이 유의수준을 확보하면 상호작용효과가 있는 것으로 판단하여 조절 효과를 검증하는 통계방법이다 (Kim KS 2006). 분석 결과는 〈Table 6〉과 같다.

리더십 유형과 조직 몰입의 관계에서 직장 만족의 조절 효과를 분석한 결과, 리더십 유형과 직장 만족의 상호 작용항이 투입된 3단계에서  $R^2$ 값이 0.09만큼 증가함과 동시에  $F$ 값의 유의성이 인

〈Table 5〉 Multiple regression analysis predicting organizational commitment

Variables entered	Regression coefficients			Statistical significance		Collinearity statistics	
	Beta	Std. Error	$\beta$	$t$	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	2.285	0.322		7.102	0.000		
Charismatic leadership	0.407	0.069	0.466**	5.924	0.000	0.697	1.43
Transactional leadership	0.200	0.071	0.221**	2.810	0.006	0.697	1.43

$R^2=0.379$  Adjusted  $R^2=0.370$   $F=43.959$ \*\*

Notes : \* $p<0.05$ ; \*\* $p<0.01$ .

<Table 6> Hierarchical regression analysis predicting organizational commitment

Variables entered	Regression coefficients		Statistical significance		R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Δ ▽	F
	β	t	Sig.				
Charismatic leadership	0.466	5.924	0.000		0.379		43.959**
Transactional leadership	0.221	2.810	0.006				
Charismatic leadership	0.282	3.783	0.000		0.519	Δ0.14	51.478**
Transactional leadership	0.092	1.276	0.204				
Job satisfaction	0.465	6.456	0.000		0.616	Δ0.09	45.215**
Charismatic leadership	-1.464	-4.832	0.000				
Transactional leadership	1.234	4.303	0.000				
Job satisfaction	-0.080	-0.390	0.697				
Charismatic leadership×Job satisfaction	3.017	5.925	0.000				
Transactional leadership×Job satisfaction	-1.968	-4.082	0.000				

\*\* Significant at the 0.01 level.

정되었으므로 직장 만족의 조절 효과는 유의한 것으로 해석되었다. 이때 카리스마적 리더십과 조직 몰입의 관계에서는 직장 만족이 높을수록 조직 몰입을 향상시키는 것으로 검증되었으나, 반대로 거래적 리더십과 조직 몰입의 관계에서는 오히려 직장 만족이 높을수록 조직 몰입을 저하시키는 것으로 검증되었다.

### V. 결론 및 제언

본 연구는 국내 호텔의 조리부서 직원을 대상으로 하여 리더십 유형 중 카리스마적 리더십(charismatic leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)이 조직 몰입(organizational commitment)에 미치는 영향을 연구하고, 이때 리더십과 조직 몰입의 관계에서 직장 만족(job satisfaction)의 조절 효과를 검증하였다. 그 동안 국내 연구 중 호텔 조리부 직원을 대상으로 직원의 조직 몰입과 관련된 연구(e.g., Cho YD · Son JK 2010; Ha DH · Kim SM 2010; Bae JH · Shin HC 2009; Oh YC 2009; Lee SJ 2008; Um YH 2008 등)는 계속되었다. 하지만 대부분 직원의 직무 불안정, 직무 착근도, 직무 스트레스, 임파워먼트 등 직원의 직무 태

도 및 직무 상황과 조직 몰입과의 관계 연구였고, 리더십과 조직 몰입의 관계를 연구한 것은 Yeo HK와 Park KT(2008)뿐이었다. 본 연구가 앞서 언급한 연구와는 달리 리더십의 유형 중 카리스마적 리더십과 거래적 리더십이라는 리더십의 유형과 조직 몰입의 관계를 연구한 점, 그리고 그 관계에서 직장 만족의 조절 효과에 관하여 검증하였다는 점에서 그 차별성을 찾아볼 수 있다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 국내 호텔 조리부서 직원들의 카리스마적 리더십과 거래적 리더십 모두 통계적으로 조직 몰입도 향상에 정(+)의 영향이 있음을 알 수 있었다. 하지만 분석 결과, 호텔의 조리부 직원들의 경우 두 리더십의 유형 중 카리스마적 리더십이 거래적 리더십보다 조직 몰입을 향상시키는 것에 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 상기의 결과는 국내 연구 중 Kang JS와 Lim JK(2007)의 경찰 간부의 카리스마적 리더십은 부하 직원의 조직 몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구와 일치하는 결과이며, 반대로 Lee MH(2009)의 유아기관 원장의 카리스마적 리더십은 부하 직원의 조직 몰입에 영향을 미치지 않는다는 연구에 반대되는 결과이다.

둘째, 리더십과 조직 몰입의 관계에서 직장 만족은 조절변수로서 그 효과가 검증되었다. 특히 카리스마적 리더십과 조직 몰입의 관계에서 직장 만족이 높을수록 조직 몰입을 향상시키는 것으로 나타났다. 하지만 직장 만족이 높은 직원들에게 거래적 리더십은 오히려 직원들의 조직 몰입을 저하시키는 것으로 판명되었다. 이 결과를 통하여 직무 수행에 따른 인간관계, 직무와 관련된 감정적 태도, 임금과 같은 근로 조건 등의 여러 요소를 포함하여 직무에 대한 정서적 반응을 의미하는 직장 만족이 높은 조직 내 직원의 경우 상사와의 협상이나 거래 및 보상, 처벌 관계에 있는 것을 그다지 원하지 않는 것으로 추론할 수 있다.

상기의 결과를 통하여 국내 호텔 조리부서 직원의 경우, 보상 및 처벌 등을 통하여 구성원과의 관계를 유지하려는 거래적 리더십보다는 강한 신뢰와 존중으로 부하에게 강력한 영향력을 발휘하는 카리스마적 리더십이 직원의 조직 몰입을 높이는 것에 더욱 효과가 있음을 알 수 있었다. 이는 관리자 이상의 상사는 직원들에게 카리스마적 리더십으로 존경과 신뢰감을 느끼게 하여 부하 직원에게 감동을 주는 존재로서 인식되는 것이 우선 과제이며, 이처럼 상사와 부하 직원 사이에 신뢰와 존중이 바탕이 된 상황에서 적절한 거래적 리더십을 활용하는 것이 직원들의 조직에 대한 몰입을 향상시키는 것에 가장 효율적일 수 있다는 것을 시사하는 결과이다. 동시에 직장 만족의 조절 효과가 유의하다는 결과를 통하여 직장 만족이 높을수록 카리스마적 리더십과 조직 몰입의 관계에서 직원의 조직 몰입을 향상시키는 것에 효과가 있다는 사실도 검증되었다.

그러므로 위와 같은 결과를 인식하여 호텔은 호텔 조리부서의 관리자급 직원들로 하여금 부하 직원들로부터 강한 신뢰와 존경을 받을 수 있도록 독려하고 지도해야 하겠다. 또한 부하 직원들에게 적절한 비전을 제시하고 위기 대처 능력을 키울 수 있는 판단력과 인사관리 능력 및 경영 능력을 키울 수 있도록 많은 지원을 해야 하겠다. 이를 위

한 방법으로 호텔은 관리자급 직원들에게 적절하고 폭넓은 권한을 부여하여 존경받는 상사로서 부하 직원을 관리하게 하고, 리더십 향상 교육 프로그램 제공, 경영 능력 향상 교육 프로그램 지원, 또는 전문 경영자 과정에 참여할 수 있는 기회 제공 등과 같은 다양한 교육을 통하여 리더로서 신뢰와 존경을 받을 수 있는 능력을 키울 수 있도록 많은 교육 여건과 환경을 지원하여 그들의 카리스마적 리더십을 향상시키는 것에 투자하여야 한다.

또한 직장 만족도가 높을수록 카리스마적 리더십이 조직 몰입을 높이는 것에 효과적인 것이 판명되었다. 분석 결과를 통하여 알 수 있듯이 직원들의 직장 만족을 높이기 위하여 직원들의 노동에 적절하게 보상되어지는 급여가 직장 만족의 중요한 척도임이 검증되었으므로, 회사는 항상 적절한 급여가 지급되고 있는지를 검토해야 하겠다. 더불어 직원들에게 공평하고 투명한 승진 기회를 제공하는 것도 직장 만족 향상에 중요한 요인이 밝혀졌다.

따라서 국내 호텔 조리 부서의 경우 거래 및 보상, 그리고 처벌 관계의 거래적 리더보다는 조직 내 존경할 수 있는 카리스마적 리더의 존재 및 적절한 급여 체제와 균등한 승진의 기회 등이 마련될 때, 직원들은 본인의 가치와 조직의 가치를 동일시하고 본인이 현재 속한 부서의 일원임을 자랑스럽게 생각하며, 조직의 미래에 대하여 진심으로 관심을 갖고 조직에 계속 기여하고자 노력할 것이다.

본 연구의 과정에서 밝히는 한계점과 향후 과제는 다음과 같다.

첫째 본 연구는 전통적인 리더십의 총칭으로 여겨지는 거래적 리더십과 리더십의 신개념으로 새롭게 인식 되어지는 카리스마적 리더십을 독립 변수로 지정하고, 기존의 연구 중 일반적으로 가장 많이 인용되었고, 또 본 연구의 목적에 가장 부합된다고 판단되는 단일 변수를 선택하여 연구를 수행하였다. 연구의 과정에서 매우 다양한 측정 변수 및 요인을 발견할 수 있었는데, 향후에는 그

동안 연구되어온 측정 도구들을 바탕으로 국내 사정에 부합하는 측정도구를 새롭게 개발하고, 이를 통하여 다양한 원인 및 결과 변수를 분석해 볼 필요가 있을 것이다. 둘째, 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십, 감성적 리더십, 그리고 자유방임형 리더십 등 리더십의 다양성을 분석하고, 이들 중 국내 호텔 사정에 가장 효율적인 리더십에 관해서도 실증분석이 요구된다고 할 수 있다. 셋째, 본 연구를 위한 표본 조사 결과에 있어 분석대상의 되는 표본의 남성 비율이 여성 비율에 비하여 현저히 높게 나타났다. 국내 호텔 조리부서의 전반적인 현상인지 규명하는 것도 의미가 있을 것이라 생각되며, 추후 연구에서는 남성과 여성 변수의 수를 통제한 후 그 차이에 관한 연구 또는 기타 인구통계학적인 측면에서의 차이를 연구하는 것도 향후 과제라 하겠다.

## 한글초록

본 연구의 목적은 호텔 조리부서의 유연한 조직운동을 위하여 카리스마적 리더십과 거래적 리더십이 조직 몰입에 미치는 영향에 관하여 연구하고, 더불어 리더십과 조직 몰입의 관계에서 직장 만족의 조절 효과를 검증하고자 하였다. 분석 결과, 카리스마적 리더십과 거래적 리더십은 모두 조직 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 두 리더십의 유형 중 거래적 리더십 보다는 카리스마적 리더십이 직원의 조직 몰입을 향상시키는 것에 더 많은 효과가 있는 것으로 나타났다. 또한 카리스마적 리더십과 조직 몰입의 관계에서 직장 만족의 조절 효과가 있는 것으로 확인되어 직장 만족이 높은 조직일수록 카리스마적 리더십을 발휘하는 것이 직원의 조직 몰입을 향상시키는 것에 큰 효과가 있음을 알 수 있었다.

## 참고문헌

- 강신규 (2002). 리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직 몰입에 미치는 영향에 대한 실증 연구. *배재대학교 대학원 박사학위논문*, 39-40, 대전.
- 김계수 (2004). AMOS 구조방정식 모형분석. SPSS 아카데미, 127-130, 서울.
- 보수교육교재 (1998). 한국조리사중앙회, 13-14.
- 신구범 (2007). 리더십의 이론과 실제. 형설출판사, 215-250, 서울.
- 신유근 (2002). 조직론. 다산출판사, 310-350, 서울.
- 이동원 (1995). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 동국대학교, 17-18, 서울.
- 추현 · 강신규 · 이기존 · 이철호 (2003). 조직 행동론. 형설출판사, 120-145, 서울.
- 홍상태 (1999). 경영자 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 동아대학교, 27-30, 부산.
- 황규빈 (2005). 리더십 요인에 따른 직무만족도에 따른 연구. 동국대학교, 68-70, 서울.
- Avolio BJ · Bass BM (2004). Multi-factor Leadership Questionnaire: Third Edition and Sampler Set, Mind Garden, Redwood City, CA, 17-25.
- Bae JH · Shin HC (2009). A study about influence on hotel cooking employee's job stress with organizational commitment - Focus on moderating effects on employee's career. *Korean J Hospitality Administration* 18(3):119-131.
- Bass BM · Avolio BJ (1992). Multifactor Leadership Questionnaire: short form 6s, Binghamton, Center for Leadership Studies, 13-14, New York.
- Bass BM (1985). Leadership: Good, Better, Best, *Organizational Dynamics*, Winter, 27, 13.
- Bateman T · Strasser S (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management J* 27(1):95-112.
- Cho SL · Kim HK (2009). The influence of cohesion of a team by university sport leader's charismatic leadership on efficiency of a guide. *Korean J Sports Sci* 8(2):311-324.

강신규 (2002). 리더십 유형에 대한 종업원의 지

- Cho YD · Son JK (2010). A study on the effects of job insecurity on organizational commitment of hotel cuisine employees - Mediating role of organizational trust -. *Korean Academic Soc Tourism Management* 25(1):69-87.
- Choi HC (2000). Effect of charismatic leadership on subordinate's performance at life & non-life insurance company sub-branch. *Korean Insurance Academic Soc* 56(0):143-192.
- Conger JA (1999). Charismatic and transactional leadership in organization: An insider's perspective on these development streams of research. *Leadership Quarterly* 10(2):145-179.
- Farrell D · Rusbult CE (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investment. *Organizational Behavior & Human Performance* 28(1):78-95.
- Goo JD · Lee BS (2005). The impact of transformational leadership and transactional leadership on self-esteem and organizational commitment of hotel employee. *The Korean Academic Society of Tourism and Leisure* 17(2):45-60.
- Ha KH · Kim SM (2010). Originals : Effects of job embeddedness on job satisfaction, organizational commitment and turnover intention -Focused on employees of hotel F & B division-. *Korean J Food Cookery Sci* 26(1):1-12.
- Ha S · Cho TS (2005). The influence of hockey instructor's charismatic leadership on the team result and flexible growth. *Korean J Sport Management* 10(4):109-120.
- Hair JF · Black WC · Babin BJ · Anderson RE · Tatham RL (2006). *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education International, 128-139.
- Hartline MD · Ferrell OC (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *J Marketing* 60(4): 52-70.
- Hoogh AHB · Hartog DND · Koopman PL (2005). Linking the big five-factors of personality to charismatic and transactional leadership: Perceived dynamic work environment as a moderator. *J Organizational Behavior* 26(7):839-865.
- House RJ (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. C. Hunt, & L. L. Larson(Eds), *Leadership: The Cutting Edge*: 189-207, Southern Illinois University Press, 24-25, Carbondale.
- Huang MP · Cheng BS · Chou LF (2005). Fitting in organizational values; The moderating role of person-organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcomes. *International J Manpower* 26(1):35-49.
- Hunt JG · Conger JA (1999). From where we sit: An assessment of transformational and charismatic leadership research. *Leadership Quarterly* 10(3):335-343.
- Hur SE (2009). The effects of the alpine ski coach's charismatic leadership on teaching efficiency and the self-confidence of the alpine ski players. *Korean J Sports Sci* 18(2):127-138.
- Kang BN · Park JY (2009). The effects of hotel employees' transformational and transactional leadership on trust and organizational effectiveness. *Korean J Culinary Res* 15(3):69-82.
- Kang HJ · Lee JK · Jeong HS (2009). Effects of charismatic leadership on satisfaction of athletic life and improvement in performance of elite golf athletes. *Korean J Sports Sci* 18(3): 693-704.
- Kang JS · Lim JK (2007). An empirical study on the effects of middle police officers' leadership on the organizational commitment. *Social Sci Res* 33(1): 87-104.
- Keller RT (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leader-

- ship: a longitudinal study of research and development project team performance. *J Applied Psychology* 91(1):202-210.
- Kim HJ (2002). The effects of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction in the public sector. *Korean Assoc Public Administration* 36(4):87-105.
- Kim KY · Kyong KY (2003). A research on duty-cognition degrees of cookery employees. *Korean J Culinary Res* 19(1): 22-38.
- Kim SR · Ahn TK (2007). Effect of revolutionary leadership on organizational availability of employees from western food industry. *Tourism Management Res Organization* 11(1):1-21.
- Kim ST · Cho YB (2009). A study on working environment perception of job satisfaction for hotel cooking employee. *J Foodservice Management Soc Korea* 12(3):235-256.
- Kim WJ · Seo WS (2010). The effects of transformational and transactional leadership on organizational citizenship behavior of hotel employees : Focused on the moderating role of empowerment. *Korean J Hospitality Administration* 19(3):173-198.
- Ko HS · Lee JY (2009). Effects of leadership type on the organizational commitment and organizational citizenship behavior of hotel employees. *Korean Contents Assoc* 9(9):346-358.
- Kwon KD (2005). Managers leadership styles and employees' behaviors and organizational performances in terms of gender differences. *Korean Society and Public Administration* 16(1):57-79.
- Lee EY · Lee SB (2003). A study of the turnover intention factors on kitchen employees in the hotel industry. *The Korean Academic Soc Tourism & Leisure* 15(2):237-252.
- Lee JH · Kim JH · Cho SL (2006). The influence of speed skating instructor's charismatic leadership on the team's efficiency. *Korean J Sports Sci* 15(4):157-169.
- Lee MH (2009). An effect of the kindergarten principal's leadership style on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Korean-German Soc Educational Studies* 14(2):55-78.
- Lee SJ (2008). The influence of foodservice employees' job suitability on the turnover intention -Focusing on the moderating variable of organizational commitment-. *Korean J Culinary Res* 14(3):31-44.
- Lee YK · Choi JM (2004). Analysis of the relationship between transformational leadership and organizational commitment. *Korean Assoc Policy Sci* 8(2):1-23.
- Lee YT (2004). The impact of empowerment on the relationship between transformational leadership and job satisfaction. *Korean Academic Assoc Business Administration* 46(1):2139-2160.
- Lowe KR · Krock KG · Sibasubramaniam N (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta analytic review of MLQ literature. *Leadership Quarterly* 7(3):385-425.
- Meyer JP · Allen NJ (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Res* 19(1):117-134.
- Mowday RT · Steer RM · Porter LM (1982). Employee Organization Linkage : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Academic Press 23-24, New York.
- Na KH (2005). The impact of the environment on organizational commitment and learning effects. *Korean Academy of Human Resource Management* 12(4):109-124.
- O'Reilly CA · Chatman J (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and inter-

- nationalization on pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology* 71(3):492-499.
- Oh KT · Lee CJ (2008). A study on the relationship between service failure and job satisfaction and organizational commitment in budget hotel. *Tourism Management Res Organization* 12(1):69-93.
- Oh YH (2008). The effects of high-involving work system on self-leadership, job satisfaction and organizational commitment in the foodservice industry. *Korean J Culinary Res* 14(2):193-204.
- Paulsen N · Maldonado D · Callan VJ · Ayoko O (2009). Charismatic leadership, change and innovation in a R & D organization. *J Organizational Change* 22(5):511-523.
- Seok KH (2004). The effects of general managers' leadership on employee' psychological empowerment, job satisfaction, and organizational commitment in airline context. *Academy Korea Hospitality & Tourism* 5(3):118-138.
- Smith M · Wethington E · Zhan G (1994). Self-concept Clarity and Preferred Copying Styles. Unpublished manuscript, Cornell University. 17-20.
- Song BS (2006). The relationship between charisma leadership, innovative job motivation, and innovative behavior and moderating effects trust in leader and innovative climate. *Korean Academy Business Historians* 21(1): 187-210.
- Tag JG · J JS (2003). Effectiveness of transactional and transformational leadership: A study based on platoon commander leadership. *Korean J Industrial & Organizational Psychology* 1(16): 47-60.
- Um YH (2008). A study on the job satisfaction and organization commitment of employees according to the school food service environment. *Korean J Culinary Res* 14(4):357-367.
- Weissenberg P · Greunfeld LW (1968). Relationship job satisfaction and performance relationship. *J Applied Psychology* 59(1):139-144.
- Williams LJ · Hazar JT (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *J Applied Psychology* 71(1):219-231.
- Yammarino FJ · Spangler WD · Bass BM (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly* 4(1):81-102.
- Yang HR (2002). Effects of managers' transformational and transactional leadership on the secretaries' job satisfaction and organizational commitment. *Korean Assoc Secretarial Sci* 11(1): 77-99.
- Yeo HK · Park KT (2008). The effect of seniors' transformational leadership on the empowerment and commitment of employees in the hospitality industry. *Korean J Culinary Res* 14(4):427-440.

---

2010년 7월 22일 접 수  
 2010년 8월 17일 1차 논문수정  
 2010년 9월 2일 2차 논문수정  
 2010년 10월 15일 3차 논문수정  
 2010년 11월 25일 게재 확정