

호텔기업에서의 리더십과 조직문화 간의 관계와 직무태도에 미치는 영향

The Correlation between Leadership and Organizational Culture, and Influence on Employee's Job Attitude in Hotel Industry

이재형

상지대학교 관광학부 호텔컨벤션전공

Jae-Hyoung Lee(jhlee68@sangji.ac.kr)

요약

본 연구는 서울지역에 위치한 13개 특급호텔에서 근무하고 있는 274명의 직원들을 대상으로 호텔기업 리더의 리더십과 조직문화 간의 상관관계를 분석하고, 리더십과 조직문화가 호텔직원의 직무태도에 미치는 영향을 파악하기 위하여 수행되었다. 연구결과 리더십 속성(카리스마/고무적 동기, 서비스/배려, 보상) 모두 조직문화(혁신성, 합리성, 집단성, 관리성)와 유의적인 상관관계가 있는 것으로 나타났으며 보상과 서비스/배려 속성이 다소 높은 상관관계를 보였다. 또한 리더십이 직무태도에 미치는 영향에 대한 분석 결과 보상과 서비스/배려 속성이 직무태도에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직문화가 직무태도에 미치는 영향에 대한 분석에서는 집단성과 관리성이 직무태도에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

■ 중심어 : | 리더십 | 조직문화 | 직무태도 |

Abstract

This paper is to investigate the correlation between leadership and organizational culture, and is to find out the influence of leadership and organizational culture on employee's job attitude in hotel industry based on the survey data from 274 hotel employees working in 13 deluxe hotels in Seoul. As a result of empirical analysis, all leadership attributes(charisma/inspiration, service/consideration, reward) were correlated with organization culture factors(group oriented, stratified oriented, innovative oriented, rational oriented). And reward, service/inspiration were significantly influenced on employee's job attitude.

As a whole reward based on compensation was more important attribute than other leadership attributes on organizational culture factors, employee's job attitude. And group oriented, stratified oriented culture were positively influenced on employee's job attitude.

■ keyword : | Leadership | Organizational Culture | Job Attitude |

1. 서론

호텔과 같은 서비스산업에서는 종사원의 서비스 수

준에 의해 상품의 질이 결정되기 때문에 호텔종사원들이 자신의 일과 직장에 만족하고 몰입할 수 있도록 하는 리더의 역할이 그 어느 때보다도 중요한 시기라고

* 본 논문은 2007년도 상지대학교 교내 연구비 지원에 의한 것임.

접수번호 : #100118-001

접수일자 : 2010년 01월 18일

심사완료일 : 2010년 01월 29일

교신저자 : 이재형, e-mail : jhlee68@sangji.ac.kr

할 수 있다. 아울러 글로벌 경영환경의 변화에 따라 조직을 변화시켜 나가야 하며, 호텔 기업이 처한 상황과 조직에 따라 가장 적합한 리더십이 선택되어야 가장 바람직한 조직문화가 형성될 수 있다[1].

그동안 리더십과 관련한 연구는 주로 Burns[2]에 의해 제시되고 Bass[3]에 의해 체계화된 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로 연구되어 직무만족[4-6]이나, 조직몰입[7-9]과 같은 직무태도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 근래에는 추종자 스스로 목표에 도달할 수 있도록 지원하며 봉사하는 리더십으로 서번트 리더십이 관심을 받고 있다[13-16].

또한 호텔기업의 조직문화 역시 그 동안의 연구에서 조직성과에 많은 영향을 미치는 것으로 나타나[10-12], 리더십과 조직문화는 조직성과에 중요한 외생변수임을 알 수 있다.

그동안의 연구에서 리더십과 조직문화의 관계는 리더십이 조직문화에 영향을 미친다는 연구[17-19]와 조직문화가 리더십에 영향을 미친다는 연구[20]로 상반되어 있으나 Schein[21]은 조직문화는 조직에 맞는 리더십의 유형을 미리 정할 수 있고 리더가 문화를 창조하지만 역으로 문화도 다음 세대의 리더를 창조한다고 하였으며, 따라서 리더십과 조직문화는 일방적 관계가 아니라 상호영향을 미친다고 보는 것이 옳을 것이다.

따라서 본 연구는 기존의 연구와는 달리 호텔 리더의 리더십을 변혁적, 거래적 리더십 외에 서번트 리더십 속성을 포함하였으며 이러한 리더십과 호텔기업의 조직문화 간의 관련성을 파악하여 호텔 조직문화와 가장 유의적인 관계가 있는 리더십 속성을 분석해보고자 한다. 또한 리더십과 직무태도, 조직문화와 직무태도 간의 영향관계를 파악하여 호텔직원의 직무태도를 향상시킬 수 있는 리더십과 조직문화를 제시하고자 하였다.

II. 이론적 고찰

1. 리더십

Bass[3]는 거래적 리더십은 부하의 이익을 충족시켜 줄 수 있는 보상을 통해 리더가 원하는 방향으로 부하

들이 행동할 수 있도록 유도하는 상호교환적인 리더십인 반면 변혁적 리더십은 부하직원이 자신의 이익을 위해서가 아닌 조직의 목표에 대한 소명감으로 행동하도록 하며 이를 통해 리더와 부하 모두가 일체화되도록 하는 리더십이라고 정의하였고 두 리더십은 상호보완적인 관계라고 볼 수 있다[22]. 변혁적 리더십은 그 하위속성으로 카리스마, 개별적 배려, 고무적 동기, 지적 자극으로 구성된다[3]. 카리스마 속성은 현실보다 이상적인 비전을 이루기 위해 기꺼이 위험을 무릅쓰며 비범한 행동을 보이는 리더십 속성으로, 또한 변화를 추구하며 부하로부터 궁지, 신뢰, 존경을 받아 부하들을 충성과 헌신하도록 자극시킨다고 하였다[23][24]. 개별적 배려는 부하직원들과의 빈번한 접촉과 커뮤니케이션을 통해 항상 대화가 있게 하며, 부하 각각에 관심을 보여 부하의 욕구를 충족시킬 수 있도록 도움을 주는 리더십 속성이다[3]. 그리고 지적자극이란 리더가 부하들에게 어떠한 문제점과 과제를 새로운 시각과 방향으로 보도록 환기시킨다. 마지막으로 고무적 동기는 부하에게 기운이 넘치는 말을 해주고 비전을 심어주어 자신의 일을 열심히 하도록 하며 카리스마의 하위요인으로 간주하기도 한다[3][25].

거래적 리더십은 Burns[2]에 의하면 부하의 노력을 이끌어 내기 위하여 리더가 보상을 제공하는 교환적 과정에서 발견된다고 하였다. Bass[3]는 이러한 거래적 리더십을 확대하여 교환 또는 거래에 기초하여 기대되는 노력, 또는 이를 발휘하도록 동기부여 하는 리더십으로 정의내리고 상황적 보상과 예외에 의한 관리의 두 가지 속성을 제시하였다.

서번트 리더십은 리더는 자신이 서번트라는 생각에서 출발하며 다른 사람들에게 봉사하는 가운데 이끄는 것이라고 하였다[26]. 따라서 서번트 리더는 부하들의 성장욕구를 찾아 해결해주기 위해 노력하고 필요한 자원을 강화하며 조직의 목표를 향해 부하들을 이끌어 가는 리더십으로 자신보다는 부하들의 욕구에 초점을 두고 목표를 달성하고자 하는 사고이다[15][27][28].

서번트 리더십의 주요 속성으로 Spears[14]는 경청, 공감, 치유, 인지, 설득, 비전제시, 통찰력, 청지기 의식, 구성원의 성장지원, 공동체 형성의 10가지 구체적인 요

인을, Russel과 Stone[29]은 비전, 정직, 청렴, 믿음, 봉사, 모범, 선구자, 인정, 권한위임의 9가지 실용적 요인을 제시하였다. Page와 Wong[30]도 20개의 압축한 항목을 요인분석을 통해 비전, 서비스, 권한위임 등의 3가지 요인을 이끌어 내었고 국내연구로는 박명숙[31]이 경청, 공감, 치유, 부하의 성장지원, 공동체 형성의 5가지 요인을, 호텔을 대상으로 윤대균·장병주[32]는 공감대형성, 비전제시, 성장, 도덕성, 공동체 의식의 5가지 요인으로, 이재형·송두석[33]은 비전, 공동체형성, 성장지원, 봉사의 4가지 요인을 제시하였다.

서번트 리더십과 변혁적 리더십과의 차이는 변혁적 리더는 부하들의 도덕적 발달과 윤리의식을 고려하지 않고 성과에만 관심을 두고 있다는 것이며, 개별적 고려 또한 리더와 부하 간의 상하관계로서 형성되어져 부하직원을 섬기는 요소가 될 수 없다고 하였다[34][35].

2. 조직문화

조직문화는 조직구성원의 공통된 가치관과 관습, 신념으로 '인간 상호작용의 형성 매카니즘인 동시에 결과적 산물', '여러 상황에서 조직구성원들의 행동을 명시해 주는 비공식적인 지침', '조직을 통합시켜 주는 응집 요소', '기업이 지니고 있는 전통과 분위기' 등으로 정의하고 있다[36][37].

이러한 조직문화는 다양한 기준에 따라 여러 유형으로 구분하고 있는데 Ouchi[38]는 조직이 택하는 형태와 거래비용에서의 효율성을 바탕으로 시장문화, 관료문화, 파벌문화로 구분하였다. Deal과 Kennedy[36]는 기업행위 결과에 대한 위험도 및 피드백 속도에 따라 남성문화, 과업·여가 병존문화, 기업모험문화(bet your company culture), 과정문화로 구분하였다. 한편, Quinn과 그의 동료 연구자들[39-41]은 조직문화를 두 가지 차원(내부/외부 중심적, 자율 중심적/통제 중심적)에 따라 집단, 개발, 위계, 합리 문화로 분류하였다. 그 외에도 Graves[42]는 집권화와 형식화의 차원에서 권력문화, 역할문화, 과업문화, 인간문화로 분류하였다.

3. 직무태도

직무태도란 어떤 개인이 가지고 있는 특정 대상 중

자신의 직무와 관련한 호의적, 또는 비호의적인 태도로 국내에서는 주로 직무만족과 조직몰입을 가장 중요한 변수로 채택하고 있다[43].

직무만족은 개인이 직무에 대해 가지는 일련의 태도로서 자신의 직무나 직무 수행결과로 나타나는 긍정적인 정서 상태로 직무를 통해 얻거나 경험하는 욕구의 만족 정도이며 개인에 따라 다르게 나타난다[44][45]. 조직몰입이란 일반적으로 조직구성원들이 자신이 속한 조직으로부터 계속 남아서 조직의 목표와 가치를 수용하고 조직에 공헌하고자 하는 노력과 의지로 정의할 수 있다[46][47]. 조직몰입은 조직에 대한 개인의 동일시(identification), 관여의 상대적 정도이며 일체감, 몰입, 애착심으로 나타나게 된다[48]. 즉 조직몰입은 조직구성원의 심리적, 태도적 결과로서 가장 많이 이용되는 속성이다.

직무태도라는 관점에서 직무만족과 조직몰입은 비슷하지만 직무만족은 직무와 관련한 반응으로 직무환경의 변화에 따라 직무만족 수준이 변화하고, 조직몰입은 조직 전반에 걸친 포괄적인 감정의 개념으로 쉽게 변하지 않으며 조직관리의 효율성을 나타내주는 가장 보편적인 개념으로 많이 활용되고 있다[49].

III. 연구설계 및 조사방법

1. 모집단의 규정 및 표본추출방법

본 연구는 서울에 위치한 13개 특급호텔 직원을 대상으로 2008년 2월 말부터 3월 말까지 총 320부를 배포하여 24부를 제외한 296부를 회수하였고, 이 중 응답이 불성실한 22부를 폐기하여 274부의 유효 표본을 분석에 활용하였다. 본 연구에서 기술통계 및 설정된 가설관계를 실증적으로 검증하기 위하여 SPSS Ver. 6.0 및 11.0 통계패키지를 이용하였다.

2. 연구가설과 연구모형의 설정

리더십과 조직문화의 관계에 관한 선행연구를 보면 고려지향적이고 지원적 리더는 집단문화가, 과업지향적이고 구조주도적 리더는 합리문화가 형성된다고

하였으며[50], 주로 변혁적 리더십을 중심으로 조직문화에 유의적인 영향을 미치는 연구결과[18]와 리더십 하위속성들이 혁신문화, 합리문화, 친화적 문화와 유의적인 영향관계를 갖는다는 연구결과를 제시하였다 [19][20].

따라서 이와 같은 선행연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1 : 리더십은 조직문화와 유의적인 상관관계가 있을 것이다.

리더십이 직무태도에 미치는 영향에 대한 선행연구는 주로 변혁적 리더십을 대상으로 직무만족, 조직몰입과 같은 조직유효성에 유의적인 영향을 미치는 것으로 분석되고 있으며[51-53], 호텔기업을 대상으로 한 연구에서도 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 대상으로[49][54], 또는 전통적 리더십을 대상으로[43], 직무만족, 조직몰입에 유의적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이와 같은 선행연구결과에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2 : 리더십은 직무태도에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

호텔기업의 조직문화와 직무태도에 관한 주요 연구는 이준혁[10]이 성취지향적인 문화가 조직몰입에 긍정적인 영향을, 권력격차 문화는 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 최학수·김만술[11]의 연구에서는 독립경영호텔에서 사람지향성, 고객지향성, 혁신지향성이 조직몰입에, 체인호텔에서는 현장지향성과 고객지향성이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 또한 신정하·김지은[43]의 연구는 호텔의 조직문화 중 개발문화, 위계문화, 집단문화 순으로 조직몰입에, 개발문화, 위계문화, 합리문화 순으로 직무만족에 유의적이었다. 이와 같은 선행연구결과들을 기초로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3 : 조직문화는 직무태도에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

따라서 본 연구의 가설을 중심으로 [그림 1]과 같이 연구모형을 제시하였다.

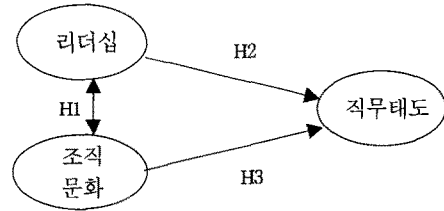


그림 1. 연구모형

3. 변수의 정의 및 측정

본 연구에서 변혁적 리더십은 “부하직원이 자신의 이익을 위해서가 아닌 조직의 목표에 대한 소명감으로 행동하도록 하며 이를 통해 리더와 부하 모두가 일체화되도록 하는 리더십”으로 정의하고 Bass[3]가 제시한 변혁적 리더십의 측정항목 중 카리스마, 고무적 동기, 지적자극, 개별적 배려 속성을 바탕으로 8문항으로 구성하였으며, 서번트 리더십은 “직원들의 성장욕구를 찾아 이를 해결해주기 위하여 노력하고 필요한 자원을 지원하는 가운데 조직의 목표를 향해 이끌어 가는 리더십 행위로 자기이익보다는 부하들의 욕구에 초점을 두고 목표를 달성하고자 하는 리더십”으로 정의하고 측정항목은 박명숙[31], 윤대균·장병주[32], 이재형·송두석[33]이 제시한 서번트 리더십 속성을 바탕으로 7문항으로 구성하였다. 거래적 리더십은 Bass[3]가 제시한 거래적 리더십의 조건적 보상, 적극적 예외 관리, 소극적 예외관리 중 최근의 경영환경과 관련이 밀접할 것으로 추정되는 조건적 보상만을 대상으로 하여, “호텔종사원의 노력에 대한 대가로 보상을 제공하는 교환과정의 기반위에서 이루어지는 리더십”으로 정의하였고 3문항으로 측정하였다. 조직문화는 “주로 조직이 가지고 있는 전통과 분위기로서, 조직체제 개념의 총체적인 원천”으로 정의하고, 측정항목은 최근의 급변하는 호텔기업환경에 대한 조직구성원의 조직환경의 인식과 반응을 측정하기에 적합한 Quinn과 McGrath[41]의 연구를 바탕으로 혁신성은 유연한 분위기 속에 혁신과 개발, 조직의 성장과 변혁을 중시하는 문화, 합리성을 경쟁분위기 속에 업적달성과 과업 수행에서의 생산성과 성과를 중

시하는 문화, 집단성을 직원들의 응집력과 사기를 중시하는 문화, 관리성을 안정적 기반위에서 규정과 방침 준수, 조직 내 능률을 추구하는 문화로 규정하고 측정항목은 모두 16문항으로 구성하였다. 직무태도는 “개인이 직무에 대해 가지는 일련의 태도로서 자신의 직무나 직무 수행결과로 나타나는 긍정적인 정서 상태”로 직무만족은 3문항을, “조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직을 위해 노력하며 조직의 구성원으로 자부심을 느낌”을 조직몰입으로 4문항으로 구성하였다. 직무만족과 조직몰입은 Mowday et al[55], 김상진·한진수[56]가 제시한 측정항목을 바탕으로 구성하였다. 본 연구의 측정변수는 5점 리커트형 척도를 기준으로 측정하였다.

IV. 실증분석

1. 표본의 일반적 특성

성별은 남성이 144명(52.6%), 여성이 130명(47.4%)으로 각각 나타났으며, 연령은 20~29세가 121명(44.2%), 30~39세가 106명(38.7%), 40~49세가 29명(10.6%), 50세 이상이 18명(6.6%)으로 각각 나타났다. 근무년수에서는 1년 미만이 68명(24.8%)으로 가장 많으며, 2~3년 미만이 70명(25.5%), 4~9년 미만이 78명(28.5%), 10년 이상이 58명(21.2%)이었다. 근무부서로는 객실부가 125명(45.6%), 식음료부가 76명(27.7%), 조리부 14명(5.1%), 부대시설 4명(1.5%), 마케팅(판매, 홍보)팀 9명(3.3%), 관리부서 31명(11.3%), 기타 15명(5.5%)으로 객실부, 식음료부 직원이 다수를 차지하고 있다. 직급은 사원급 201명(73.4%), 주임급이 47명(17.2%), 계장급 12명(4.4%), 대리급이 4명(1.5%), 과장급 8명(2.9%), 차장급 이상이 2명(0.7%)으로 나타났다.

2. 단일차원성과 신뢰성 검증

가설적 관계를 검증하기 전에 예측 모델의 측정을 통하여 각 구성개념을 구성하는 조작화된 척도들의 단일차원성을 검증할 필요가 있다. 이를 위해 신뢰도 분석과 탐색적 요인 분석을 수행하였다. [표 1]은 리더십에 대한 탐색적 요인 분석과 신뢰도 분석 결과이다. 분석

결과 변혁적 리더십의 개별적 배려속성은 서번트리더십 속성과 함께 요인화 되었다.

표 1. 리더십유형에 대한 요인분석 및 신뢰도분석

요인명/신뢰도	측정변수	적재치	eigen값 분산율
카리스마/고무적 동기 Cronbach's α = .8661	리더와 일하면 든든함	.793	4.336 24.091
	정신적인 지주	.790	
	리더와 일하는 것이 자랑스러움	.788	
	나의 리더를 굳게 믿을	.755	
	성공과 성취의 표상	.689	
	새로운 방향을 제시	.666	
요인명/신뢰도	측정변수	적재치	eigen값 분산율
서비스/배려 Cronbach's α = .9158	이기주의를 초월하여 행동	.716	3.891 21.614
	목표달성을 위해 지원	.656	
	목표를 명확히 제시	.639	
	리더로서 특별대우를 원치 않음	.628	
	부하직원들을 배려하고 격려	.616	
	부하직원들의 의견을 적극 수렴	.607	
	공동체와 팀 구축을 장려함	.603	
	업무수행시 회사규정을 지킴	.411	
조직을 위해 개인 희생을 함	.408		
보상 Cronbach's α = .7532	목표달성 시 포상이나 승진 기회를 제공	.829	2.625 14.584
	필요시 내가 할 일과 그에 대한 보상에 대해 설명	.762	
	일 하는 만큼 보상	.664	

주 1: KMO값은 .941

주 2: 추출된 요인별 설명분산의 누적계수는 60.289%

다음으로 [표 2]는 조직문화에 대한 탐색적 요인 분석과 신뢰도 분석 결과이다.

표 2. 조직문화에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석

요인명/신뢰도	측정변수	적재치	eigen값 분산율
혁신성 Cronbach's α = .8212	경영층은 혁신적임	.825	3.407 14.812
	직원들의 직권과 통찰을 중요	.747	
	새로운 도전을 두려워하지 않음	.744	
	개인주의적이며 자유롭고 독창적	.744	
합리성 Cronbach's α = .7887	시장침투와 시장점유율을 강조	.819	2.736 11.898
	구체적 목표달성이 중요	.750	
	경쟁지향적임	.652	
	지속적 발전을 강조	.505	
집단성 Cronbach's α = .8438	직원들의 충성심과 애사심이 강조	.728	2.678 11.646
	직원들의 협동심과 사기를 강조	.712	
	참여적이며 융화와 신뢰가 중요	.630	
	경영층은 스승, 부모와 같이 가까운 인물로 생각	.628	
관리성 Cronbach's α = .8145	원칙에 충실하고 절차를 중요	.738	2.598 11.297
	조직적이고 효율성을 추구	.668	
	구체적인 지침과 표준대로 업무를 수행	.663	
	정보 및 업무의 문서화를 중요	.528	

주 1: KMO값은 .905

주 2: 추출된 요인별 설명분산의 누적계수는 67.806%

마지막으로 [표 3]은 직무태도에 대한 탐색적 요인 분석과 신뢰도 분석 결과이다. 직무만족과 조직몰입이 하나의 변수인 직무태도로 요인화 되었다.

표 3. 직무태도에 대한 요인분석 및 신뢰도분석

요인명/ 신뢰도	속정변수	적재치	eigen값 분산율
직무태도 Cronbach's α = .8907	나의 일에 흥미를 느낌	.858	4.255 60.792
	나의 일에 행복을 느낌	.848	
	나의 직장이 자랑스러움	.831	
	내 직무에 만족	.822	
	솔선수범하게 일함	.711	
	나의 회사 업무에 충실	.686	
	훌륭한 직장이라고 주위에 말함	.675	

주 : KMO값은 .874

3. 가설 검증 및 분석

3.1 리더십과 조직문화 간의 관계(가설 1)

가설1의 리더십과 조직문화에 대한 상호관련성을 알아보고자 정준상관분석을 실시하여 그 결과를 [표 4]에서 제시하였다. 두 변수군 간의 상관관계를 나타내는 정준상관계수를 살펴보면, 제1정준은 .589로 리더십군과 조직문화 군 간에는 유의적인(p<.001) 정(+)의 상관이 있음을 알 수 있다.

표 4. 리더십과 조직문화 간의 정준상관분석

	Stand. Canonical Coefficients	Canonical Loadings	Canonical-Cross Loadings
	1a	1	1
리더십			
카리스마/고무적동기	(.048)	(-.703)	(-.414)b
서비스/배려	(-.588)	(-.882)	(-.519)
보상	(-.580)	(-.889)	(-.524)
RCsc	.238		
조직문화			
혁신성	(-.413)	(-.861)	(-.507)
합리성	(-.379)	(-.841)	(-.496)
집단성	(-.298)	(-.828)	(-.487)
관리성	(-.128)	(-.624)	(-.367)
RCs	.219		

Canonical Correlation: .589, Wilks's Λ : .600; x^2 : 137.289, d.f.: 12.000, p: .000

- a 정준상관분석에 의하여 p(.001 수준에서 유의적인 1개의 정준함수가 도출되었음.
- b 유의적으로 도출된 정준상관함수 1의 정준교차부하량이 .3이상인 해당 정준부하량과 표준정준상관계수에 괄호로 표기하였음.
- c 중복성 지수(Redundancy Coefficients)를 의미함.

연구결과 호텔 조직문화에 대한 리더십 속성 중 상대적으로 보상이 가장 유의적인 상관관계를 보였으며 다음으로 서비스/배려, 카리스마/고무적 동기 순이었다. 또한 호텔 상사의 리더십에 대한 조직문화에는 상대적으로 혁신문화가 가장 높은 상관관계를 갖는 것으로 나타났다 다음으로 합리문화, 집단문화였으며 관리문화가 가장 낮은 상관관계를 가지고 있다고 볼 수 있다.

3.2 리더십이 직무태도에 미치는 영향 (가설 2)

리더십이 직무태도에 미치는 영향을 파악하기 위한 다중회귀분석을 수행한 결과, [표 5]와 같이 리더십 중 서비스/배려는 유의수준 .05 이내에서, 보상은 .01 이내에서 직무태도에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설은 부분 채택되었다.

표 5. 리더십과 직무태도 간의 다중회귀분석

종속변수: 직무태도	Beta	T	Sig
카리스마/고무적동기	.022	.255	.799
서비스/배려	.192	2.195	.029*
보상	.254	3.688	.000**

R2(Adjusted R2) = .170(.160) F = 18.391 p = .000

*p<.05, **p<.01 수준에서 유의적임

3.3 조직문화가 직무태도에 미치는 영향 (가설 3)

조직문화가 직무태도에 미치는 영향을 파악하기 위한 다중회귀분석을 수행한 결과, [표 6]에서와 같이 조직문화 중 집단문화와 관리문화가 유의수준 .05 이내에서 직무태도에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설은 부분 채택되었다.

표 6. 조직문화와 직무태도 간의 다중회귀분석

종속변수: 직무태도	Beta	T	Sig
혁신성	.116	1.719	.087
합리성	.122	1.792	.074
집단성	.195	2.806	.005*
관리성	.233	3.014	.003*

R2(Adjusted R2) = .302(.291) F = 29.043 p = .000

* : p(.05 수준에서 유의적임

V. 결론

본 연구는 호텔기업을 대상으로 리더십과 조직문화와의 상관관계, 그리고 리더십과 조직문화가 직무태도에 미치는 영향정도를 분석하여 호텔직원이 회사에 열정을 갖고 직무에 충실할 수 있는 리더십과 조직문화 속성을 제시하고자 하였다. 본 연구에 대한 결과와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 호텔 리더의 리더십과 조직문화간의 정준상관 분석을 실시한 결과, 리더십속성인 카리스마/고무적 동기, 서비스/배려, 보상 모두 네 가지 조직문화 속성과 유의적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 조직문화에 가장 높은 상관관계를 보인 리더십은 보상이었으며 다음으로 서비스/배려, 카리스마/고무적 동기 순이었다. 이러한 결과로 호텔 경영자와 호텔직원 간의 관계에서 상호 교환적 거래관계가 중요하며, 노력한 만큼의 성과를 보상과 포상, 승진 등으로 인정해 주고 결과물을 제공하는 보상의 바탕에서 서비스/배려 및 카리스마/고무적 동기를 적절히 발휘해야 한다. 또한 호텔 리더의 리더십과 가장 높은 상관관계를 보인 조직문화는 혁신성이었으며 다음으로 합리성, 집단성, 마지막으로 관리성으로 나타났다. 즉 호텔기업의 조직문화에는 세 가지 리더십 속성 모두 유용하며 그 중에서도 호텔 직원의 성과에 따른 보상을 명확히 하고 조직구성원들을 후원하고 지원하는 리더십이 중요함을 알 수 있다.

둘째, 호텔 리더의 리더십이 직무태도에 미치는 영향에 관한 분석 결과, 직무태도에는 보상과 서비스/배려가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 앞서 언급한대로 호텔 리더는 직원들이 성과를 달성할 수 있도록 지원해주고 성과를 얻었을 때 보상해 줄 수 있는 신뢰관계를 기틀로 부하들의 가치를 높게 평가하고 인정하며 자신보다는 부하들의 성장과 발전을 위해 희생할 줄 아는 리더십을 발휘함으로써 구성원이 조직에 애착을 갖고 충성하며 자신의 임무를 수행하기 위해 자발적으로 노력하는 직무태도를 이끌어 낼 수 있을 것이다.

셋째, 조직문화가 직무태도에 미치는 영향에 관한 분석 결과 관리성, 집단성이 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 혁신성과 합리성은 유의적인 영향을

미치지 않는 것으로 나타났다. 또 직무태도에 가장 큰 영향을 미치는 조직문화는 관리성이며 다음으로 집단성 순이었다. 이러한 연구결과는 개발문화와 집단문화 위계문화, 합리문화 순으로 조직몰입에 영향을 미친다는 김은희[53]의 연구와는 다소 다른 결과로 나타났지만 위계문화가 가장 유의적인 영향을 미친다는 권용주·신정하[18]의 연구와는 비슷한 연구결과가 도출되었다. 이는 최근 서울 지역의 특급호텔들이 혁신이라는 틀 안에서 조직개편, 구체적 목표제시, 경쟁유도 등의 실적과 성과를 강조함으로써 이에 대한 스트레스와 거부감이 연구결과에 반영되지 않았나 생각된다. 즉 초기의 이러한 문화변동에서는 직원들의 저항이 강력하여 조직효과성이 저하될 염려가 있지만 조직문화의 변동 메카니즘을 충분히 이해하고 실행할 수 있는 리더와 제도개선이 받쳐준다면 저항도 일시적으로 그칠 수 있다 [57].

현재와 같은 고용불안과 경기 침체의 상황을 맞아 직원들은 자신이 노력한 만큼의 보상이 돌아오지 않을 경우 더욱 무력감에 빠지기 쉽다. 따라서 리더는 그들이 노력하면 받을 수 있는 보상을 명확하게 제시해 주고, 성과를 이루었을 경우 그에 적합한 적절한 보상을 제공해 주어야 한다. 공식적으로 또는 비공식적이라도 성과에 따라 보상을 결정하는 것은 조직성과를 높이는 데 기여할 수 있다[3][7]. 또한 자신의 성공과 이익보다 부하들의 목표달성과 성장을 위해 후원하며, 그들에게 명확한 비전과 목표를 제시해주고, 그들을 높이 평가하고 의견을 적극 수렴하는 등 호텔 직원들의 발전을 적극 지원해주는 서비스/배려를 함께 발휘해야 한다.

하지만 본 연구는 연구의 범위가 서울지역 특급 호텔로 한정된 연구로 일반화에 한계점이 있으며, 표본 추출 시에 확률적 표본 추출법을 사용하지 못하고, 직원들에 의한 편의표본 추출로 표본을 추출하였다는 점에서 한계점이 있다.

참고문헌

- [1] 송경용, 김연중, "21세기 경쟁력 강화를 위한 리더십과 조직문화에 대한 연구", 동신대학교 인문사

- 회학연구, 제10권, pp.63-83, 2003.
- [2] J. M. Burns, *Leadership*, Harper & Row, NY, 1978.
- [3] B. M. Bass, *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, NY, 1985.
- [4] 김근우, 김원인, "호텔 기업 경영자의 변혁적·거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향", *관광학연구*, 제29권, 제3호, pp.205-227, 2005.
- [5] K. W. Kuhnert and P. Lewis, "Transactional and Transformational Leadership : A Constructive Developmental Analysis," *Academy of management Review*, Vol.12, No.4, pp.648-657, 1987.
- [6] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, R. M. Moorman, and R. Fetter, "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Follower's Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, Vol.1, pp.107-142, 1990.
- [7] 이정, "리더십유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구", *기업경영연구*, 제10권, 제2호, pp.111-138, 2003.
- [8] 배성현, 채순화, "변혁적 리더십과 다차원적 신뢰 및 다중 조직몰입과의 관계 연구", *경영연구*, 제19권, 제2호, pp.317-349, 2004.
- [9] B. Shamir, R. J. House, and M. B. Arther, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory," *Organization Science*, Vol.4. No.4, pp.577-594, 1993.
- [10] 이준혁, "호텔 식음료 부문 조직문화 유효성에 관한 연구", *호텔관광연구*, 제6권, 제3호, pp.234-255, 2004.
- [11] 최학수, 김만술, "호텔경영형태에 따른 조직문화 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향", *관광연구*, 제18권, 제2호, pp.301-321, 2004.
- [12] S. Anders and E. Stale, "The Importance of a Change-Centred Leadership Style in Four Organizational Cultures," *Scandinavian Journal of Management*, Vol.15, pp.289-306, 1999.
- [13] S. R. Covey, *Servant-Leadership from the Inside Out*. In L. C. Spears(Eds). *Insights on Leadership*, John Wiley & Sons, NY, 1998.
- [14] L. C. Spears, *Tracing the growing impact of servant leadership*, in Spears, L. C. (Eds.), *Insights on Leadership : Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*, John Wiley & Sons, NY, 1998.
- [15] 이관웅, *신뢰경영과 서번트리더십*, 용인시, ELTech Trust Management Institute, 2002.
- [16] 이재형, 오석윤, 윤진영, "호텔조직에서의 상사의 서번트리더십이 신뢰 및 직무만족에 미치는 영향", *호텔경영학연구*, 제15권, 제2호, pp.285-302, 2006.
- [17] B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, Vol.11, pp.33-45, 1990.
- [18] 권용주, 신정하, "호텔지배인의 리더십이 조직문화와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구", *관광산업정보논집*, 제6권, pp.65-90, 2002.
- [19] 김봉관, 이강호, "호텔기업의 리더십 및 문화가 시장지향성과 고객지향성에 미치는 영향", *마케팅관리연구*, 제13권, 제1호, pp.1-22, 2008.
- [20] 서인덕, 이원형, "조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 매개효과", *인적자원관리연구*, 제13권, 제4호, pp.71-106, 2006.
- [21] E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Pub, SF, 1992.
- [22] 안관영, "변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 신뢰의 매개효과에 관한 연구", *신뢰연구*, 제14권, 제1호, pp.67-101, 2004.
- [23] J. A. Conger and R. Kanungo, "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings," *Academy of Management Review*, Vol.12, No.4, pp.637-647,

- 1987.
- [24] H. Trice and J. Beyer, "Charisma and Its Routinization in Two Social Movement Organizations," *Research in Organization Behavior*, Vol.8, pp.113-164, 1986.
- [25] B. M. Bass and B. J. Avolio, "The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development," *Research in Organizational Change and Development*, Vol.4, pp.231-272, 1990.
- [26] R. K. Greenleaf, *Servant as Leader*, republished in 1991 by The Robert K. Greenleaf Center in Indianapolis, Indiana, 1970.
- [27] _____, *Servant leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, NY, 1977.
- [28] C. W. Pollard, *The Soul of The Firm*, Harper Business and Zondervan Publishing House, Grand Rapids, MI, 1996.
- [29] R. F. Russel and A. G. Stone, "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model." *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.23, No.3, pp.145-157, 2002.
- [30] D. Page and T. P. Wong, *A Conceptual framework for measuring servant-leadership, in Adjibolosoo, S.(Ed.), The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Press of America, Lanham, MD, 2000.
- [31] 박명숙, "서번트리더십에 관한 연구 : 교보생명 FM의 리더십을 대상으로", 인하대학교 경영대학원 석사학위 논문, 2004.
- [32] 윤대균, 장병주, "상사의 서번트리더십이 리더효과에 미치는 영향 : 호텔기업을 중심으로", *관광연구*, 제20권, 제1호, pp.137-153, 2005.
- [33] 이재형, 송두석, "호텔리더의 서번트리더십 요인이 조직문화 유형 및 조직몰입과의 영향관계", *호텔관광연구*, 제8권, 제4호, pp.217-235, 2006.
- [34] J. W. Graham, "Servant Leadership in Organizations: Inspirational and Moral," *Leadership Quarterly*, Vol.2, No.2, pp.105-119, 1991.
- [35] B. A. Foster, *Barriers to Servant Leadership: Perceived Organizational Elements that Impede Servant Leader Effectiveness*, doctoral dissertation, 2000.
- [36] T. E. Deal and A. A. Kennedy, *Corporate Culture, The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Addison-Wesley Pub. Co, Mass, 1982.
- [37] W. G. Ouchi, *Theory*, Reading, Addison-Wesley Pub, MA, 1981.
- [38] _____, *Markets, Bureaucracies and Clans*, *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, No.1, pp.129-141, 1980.
- [39] R. E. Quinn, *Beyond Rational Management : Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, Jossey-Bass Pub, SF, 1988.
- [40] _____, R. H. Hall, *Environments, Organizations, and Policy Makers: Toward an Integrative Frame Work*. In R. H. Hall & R. E. Quinn(Eds.), *Organization Theory and Public Policy: Contributions and Limitations*, Sage Pub, Beverly Hills, CA, 1983.
- [41] _____, M. R. McGrath, *The Transformation of Organizational Cultures : A Competing Values Perspective*, In P. J. Frost et al.(eds.) *Organizational Culture*, Sage Pub, Beverly Hills, CA.,, 1985.
- [42] D. Graves, *Corporate Culture: Diagnosis and Change*, Francis Printer, London, 1986.
- [43] 신정하, 김지은, "호텔관리자의 리더십과 조직문화가 직무태도에 미치는 영향", *호텔관광연구*, 제

- 10권, 제4호, pp.199-212, 2008.
- [44] J. Tiffin and E. J. McCormic, *Industrial Psychology, 6th ed, Englewood Cliffs*, Prentice-Hall, NJ, 1974.
- [45] E. Loke, *The Nature and causes of job satisfaction*, in M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally College Pub, 1976.
- [46] J. P. Meyer and N. J. Allen, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization." *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, pp.1-18, 1990.
- [47] 정승언, "조직 직무몰입의 변별타당도와 인적서비스에 미치는 영향", *호텔경영학연구*, 제5권, 제2호, pp.231-253, 1997.
- [48] 권형섭, "변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구", 안양대학교 박사학위논문, 2006.
- [49] 구정대, 이방식, "변혁적 리더십과 거래적 리더십이 호텔종사자의 자긍심과 조직몰입에 미치는 영향", *관광·레저연구*, 제17권, 제2호, pp.45-60, 2005.
- [50] R. E. Quinn and J. R. Kimberly, *Paradox Planning and Perseverance : Guidelines for Managerial Practice*, in Kimberly, J. R. & Quinn, R. E.(eds.) *New Futures : The challenge of Managing Corporate Transitions*, Dow Jones-Irwin, NY, 1984.
- [51] S. B. Mackenzie, P. M. Podsakoff, and G. A. Rich, "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance," *Journal of the academy of Marketing Science*, Vol.29, No.2, pp.115-134, 2001.
- [52] 백종철, 김영국, 윤지환, "호텔기업의 리더십유형이 구성원의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향", *관광학연구*, 제26권, 제2호, pp.73-95, 2002.
- [53] 김은희, "조직내의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구", 연세대학교 경영대학원 석사학위 논문, 2003.
- [54] 조선배, 권협섭, "변혁적 리더십이 호텔종사자의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향", *호텔경영학연구*, 제16권, 제5호, pp.63-76, 2007.
- [55] R. T. Mowday, L. W. Porter, and R. M. Steers, *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, NY, 1982.
- [56] 김상진, 한진수, "호텔의 사회자본이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향", *호텔경영학연구*, 제15권, 제2호, pp.41-63, 2006.
- [57] 김호정, "조직문화, 리더십, 조직효과성과의 관계", *한국행정학보*, 제37권, 제4호, pp.103-123, 2003.

저 자 소 개

이 재 형(Jae-Hyoung Lee)

정희원



- 1994년 2월 : 세종대학교 관광경영학과(경영학사)
- 1999년 2월 : 세종대학교 관광경영학과(경영학 석사)
- 2004년 2월 : 세종대학교 호텔관광경영학과(경영학 박사)
- 2007년 3월 ~ 현재 : 상지대학교 관광학부 조교수
<관심분야> : 호텔경영, 관광학, 호텔관광마케팅, 호텔인적자원관리, 호텔정보