

변혁적 리더십이 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향 - 특급호텔 조리사를 중심으로 -

유지용¹⁾ · 박지수²⁾ · 박기봉[¶]

경희대학교 조리외식경영과¹⁾ · 문경대학교 호텔조리과[¶]

The Effects of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Job Performance: Focused on Deluxe Hotel Culinary Staff

Ji-Yong Ryu¹⁾ · Ji-Soo Park²⁾ · Ki-Bong Park[¶]

Dept. of Food Service Management, Kyung Hee University^{1,2)}

Dept. of Hotel Culinary Art, Mun Kyung College[¶]

Abstract

This study presented a theoretical research system about the impact of boss' transformational leadership that is recognized by super luxury hotel chefs on their job satisfaction and performance, and on the basis of this theoretical background, the model was derived and the hypothesis was confirmed by empirical research. A frequency analysis was conducted to determine the general characteristics of the 245 samples collected in this study, an exploratory factor analysis for the verification of the validity of boss' transformational leadership, employees' job satisfaction and job performance, and 'Cronbach's a' was used for the verification of reliability. In addition, a canonical correlation analysis was used to determine the relationship between transformational leadership, job satisfaction and job performance, and the influencing relations of variables were verified by running a multiple regression analysis through SPSS ver 18.0 statistical package in order to verify this research model and hypothesis. The results of this study can be summarized as follows: First, it was shown that the transformational leadership charisma ($p < 0.01$) and only the individual concern ($p < 0.1$) had a positive influence on job satisfaction. Second, as a result of understanding the impact of the transformational leadership on the job performance through a regression coefficient, it was shown that only boss' intellectual stimulation had an impact on the chef's job performance ($p < 0.005$). Through the results of an empirical analysis that boss' transformational leadership had a correlation and a significant impact on job satisfaction and job performance, the effort of providing the systematic support and motivational aspects of supporting environment will be needed.

Key words: transformational leadership, job satisfaction, job performance, charisma, individual concern, intellectual stimulation

I. 서 론

현대 기업은 치열한 경쟁 환경에서 급격한 변

화, 세계화, 다양성 등으로 조직을 변화시키고 있으며, 이로 인해 조직 구성원들은 새로운 환경변화에 대한 적응과 혁신을 기하지 않으면 안 되게

되었다. 이러한 변화는 인적자원관리 환경에 많은 영향을 미치고 있는데 특히, 호텔산업의 경우 노동집약적인 산업으로서 종사원에 대한 인적자원 의존성이 타 산업에 비해 높아 매우 중요시 되고 있다(Um YH · Lee JR 2004).

호텔 내 조리부서의 경우 기계화와 자동화에 대한 한계성이 높고 대부분의 업무가 수작업으로 이루어지고 있는 특성상 다른 부서에 비해 상대적으로 인적의존도가 높으며(Shin AS · Kim EH 2005), 직무 또한 엄격한 서열 구분 및 책임에 대한 명확성을 포함하여 고도의 전문적인 특성을 지니고 있다(채영철 2006). 더불어 조리사의 작업 환경은 소음이 많고 각종 위험한 기구와 더위로 육체적인 피로도가 높아 강한 직업의식이 요구되며, 적은 인원으로 과중한 업무량 및 불규칙한 휴무와 근무시간 및 낮은 임금에 집중력을 요구하는 직무의 특성 상 이직률 또한 높은 직종이다(McCabe V 2001). 그래서 조리사의 직무환경에서 조직의 목표를 효율적으로 달성할 수 있는 중요한 요인으로써 리더의 역할이 대두되고 있다(Shin HS · Kang JC 2007). 많은 기업체들이 과거 직·간접적인 통제와 지휘 및 감독 대신, 구성원에게 회사가 나아갈 방향을 제시하고 주어진 방향의 범위 내에서 자율성과 창의성을 발휘하도록 그들의 말에 귀를 기울이고 수용하는 직무환경을 조성하고 있는데, 이는 리더가 지도력과 통솔력을 발휘하여 개별 구성원들과의 집단의 행동에 영향을 미치고 나아가 구성원들의 행동을 조직성과와 목표달성에 연결시키는 중요한 역할을 할 수 있기 때문이다. 그래서 리더란 조직이나 집단의 목표달성을 위한 행동을 하도록 다른 구성원들에게 영향을 미치는 사람이고 구성원들과 상호 작용하여 그들에게 동기를 부여하는 관리자로 조직성과나 조직의 필수적인 역할을 수행하는 사람이라 할 수 있다.

이러한 리더십은 최근 관리자와 종사자들 간의 관계를 비롯해서 영업 목표 달성과 조직문화에 대한 영향력 행사에 대해서 이론적으로 다양하게

연구되어 지고 있으나(Yukl G & Van Fleet 1992) 최근의 변화는 기존의 리더십으로 대응하기에는 부족한 면이 있어 새로운 패러다임에 맞는 새로운 리더십이 계속 연구되고 실제 조직운영에 적용되고 있다. 특히 최근 다양한 리더십 중 조직 구성원들에 대한 확고한 믿음으로 명확한 목표를 부여하며, 리더 스스로가 모범을 보이고 배려와 자극을 통하여 조직 구성원을 일깨워 줄 수 있는 변혁적 리더십에 대한 관심이 증가되고 있다.

변혁적 리더십은 조직구성원들에게 단순히 복종만을 요구하는 것이 아니라 관리자와 종사자들 상호간에 목표달성을 위해 융합하게하고 동기를 부여해 주므로 인해서 업무 성과는 물론이고 조직발전을 위해 종사원들의 신념과 욕구를 심어주는 것(Shin HS 2011)이라고 정의하고 있으며, 리더 자신 스스로가 부하직원들에게 동기를 유발시키고 도덕수준을 높이기 위한 일련의 창조 활동이라고 하고 있다(Northouse P. G 2004). 또한 변혁적 리더십은 조직의 종사원들에게 새로운 비전 제시와 그들의 욕구를 자극하여 내제된 능력의 발휘로 구성원의 가치, 신념, 욕구 등의 변화와 직무만족, 업무성과, 추가적 노력, 리더에 대한 만족 등에 영향을 미치는 요인으로써 (Kreitner R & Kinicki A 1998) 대다수 선행연구에서 리더의 역할에 따라 직무만족과 업무성과에 유의한 정(+)의 상관관계가 있다는 연구가 되어져 왔다(Bass BM 1985; Hater JJ & Bass BM 1988; Deluga RJ 1988).

이러한 리더십의 중요성은 국내 호텔 종사원을 중심으로 많이 진행되어져 왔으나(Lee JH et al. 2005; Oh YS 2009; Kim SH et al. 2009; Lee SD · Park BG 2010; Cho SB · Byun JW 2010) 호텔의 여러 부서 중 상대적으로 다른 부서보다 엄격한 서열 구분 및 책임에 대한 명확성을 포함하고 있는 특급호텔 조리사만을 대상으로 한 연구는 미흡한 실정이다.

따라서 본 논문은 특급 호텔 조리사가 인지하는 상사의 변혁적 리더십이 직무만족과 직무성과

에 긍정적인 영향을 미친다는 상관관계와 특급호텔 조리사를 중심으로 한 리더십에 적절한 기준을 제시하고자 하였다.

II. 이론적 배경

1. 변혁적 리더십의 정의

변혁적 리더십 이론을 처음으로 제시한 Burns JM(1978)에 의하면 변혁적 리더는 추종자들의 의식, 가치관, 태도의 혁신을 촉구함으로써 조직과 사회체계의 변화와 혁신을 위한 힘을 동원하는 리더십으로 정의되고 있고(Yoo SD·Yim WS 1999), 변혁적 리더들은 자신이 이끄는 조직을 근본적으로 변화시키는 사람이며, 주어진 것만을 유지하거나 관리하는 거래적 리더와 대치되는 것을 변혁적 리더십이라 한다(Burns JM 1978).

이러한 변혁적 리더십은 부하 직원들에게 힘을 부여하여 그들로 하여금 조직혁신을 주도하도록 하는 것이며, 리더 개인의 특성과 행위, 부하 직원과의 상호작용형태와 역할관계를 비롯해서 부하 직원들에 대한 업무목표 및 조직 문화에 대한 영향력이고(Yukl G 2006), 또 변혁적 리더십은 종사자들이 업무 성과를 최대한 끌어올리기 위해서 종사원들과의 거래에 의해 보상을 해주는 거래적 리더십과는 다른 리더십으로서, 리더의 독특한 개성을 중시하는 리더십이라고 정의하고 있다(Khoo H. S et al. 2008).

또한 변혁적 리더십의 중요성에 관한 실증적 연구는 Bass BM(1985)의 연구에 의해 이루어 졌는데, 그는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 행위의 측정을 위한 다요인 리더십 설문지(multiple leadership questionnaire : MLQ)를 개발하였다. Bass BM에 따르면, 변혁적 리더십은 세 가지 과정의 함수로 표시되는데, 첫째, 카리스마적이어야 하고, 둘째, 개별적인 배려를 보여주어야 하고, 셋째, 지적으로 자극시키는 것이라고 주장하였다.

선행연구자들의 견해를 종합하여 보면 변혁적 리더십의 관리자들이 종사자들에게 회사 발전과

미래에 대한 비전 제시는 물론이고 조직의 목표를 달성할 수 있도록 동기부여와 자신감을 불러 일으키며, 조직원들이 획기적으로 변화할 수 있도록 영향력을 행사하는 것이라고 정의할 수 있다(Ko HS·Lee JY 2009)

2. 직무만족

작업 상황 내에서의 개인 행위를 결정하는 주요한 역할 요인으로서의 근로자의 태도에 관한 인식은 오래 전부터 있어왔으나 직무 만족의 특성과 원인에 관한 체계적인 연구의 시도는 1930년대부터 시작되었다(Locke EA 1976; 김진호 2001).

직무만족에 대한 연구자들의 개념 정의를 살펴 보면 Locke EA(1976)는 개인이 자신의 직무나 직무 경험에 대한 평가의 결과로 생기는 유쾌하거나 긍정적인 감정 상태로 정의하였다. McCormick EJ & Tiffin J(1974)은 개인이 직무에서 얻어지거나 경험하는 욕구 만족 정도의 함수로 정의하였고, Porter LW & Lawler EE(1968)는 기대 이론적인 관점에서 직무만족이란 직원이 실제적으로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도로 정의하였다.

한편 직무만족의 원인을 설명하는 이론에는 크게 Herzberg F(1966)의 2-요인 이론과 Locke EA(1976) 가치이론으로 나눌 수 있다.

첫째, Herzberg F의 이론에 따르면, 직무만족은 내용요인과 상황요인에 의해 각각 긍정적 혹은 부정적으로 영향을 받는다고 한다. 전자에 대해서는 만족도가 높을수록, 후자에 대해서는 불만족도가 낮을수록 직무만족이 높다는 것이다. 긍정적 요인으로는 성취감, 인정, 승진, 책임 등이 포함되며 부정적 요인으로는 주로 조직 내의 감독체계, 보수수준, 근무조건 등이 포함된다(방하남 2000). 둘째, Locke EA(1976)의 가치이론은 직무만족이란 개인이 지니는 욕구 또는 가치를 개인의 직무가 가져다주는 보상 또는 결과가 어느 정도 부합시켜주는지에 따라 결정된다고 하였다. 따라서 직무의 보상 또는 결과가 개인의 욕구 또

는 가치를 충족시키면 그만큼 직무만족은 높아지고 충족시키지 못하면 직무만족은 낮아진다는 것이다(박대식 1999).

더불어 직무만족이 높은 종사원은 직무활동에 보다 긍정적으로 접근하며, 자신이 속한 조직에 대해 호의적이며, 외부에 자신이 속한 조직을 홍보하고, 조직 내에서 원만한 인간관계를 형성한다고(Kim SJ · Han JS 2007)볼 수 있다. 직무에 만족한 종사원은 조직에 대한 충성도나 일에 대한 집중도, 육체적·정신적 건강 뿐만 아니라 개인의 삶의 질을 높이는데 기여하는 반면 불만족한 종사원은 이직을 하거나 직무에 대한 성실도가 떨어져 조직 내의 분위기를 부정적으로 몰고 가는 등의 부정적 결과를 초래할 가능성이 높다.

선행연구자들의 연구 사례를 종합하여 보면 한 개인이 직무와 관련하여 가지는 감정적인 상태라고 할 수 있으며, 이는 행동이나 활력이 아닌 상태로 이해되며 태도, 가치, 신념, 욕구 등과 밀접한 관계를 맺고 이러한 요소들의 충족의 정도로 의욕에 많은 영향을 미친다고 볼 수 있다.

3. 직무성과

일반적으로 성과란 조직이나 개인들의 계획과 활동으로 인한 어떤 일을 통해 얻은 결과 또는 활동이나 작업 등을 성취하는데 있어서의 행위 혹은 태도를 의미하는 것으로, 직무성과는 조직의 성공에 영향을 미친다는 명백한 효과 때문에 조직 관리자와 조직에 있어서 매우 중요하며, 조직 몰입, 직무만족과 더불어 중요한 조직유효성의 지표로서 조직관리 분야에서 가장 널리 연구되어 오고 있다(Brown SP & Peterson RA 1993; Tett RP & Meyer JP 1993).

이러한 업무성과와 관련해서 Spencer JL & Spencer SM(1993)는 직무성과가 어떠한 일을 할 수 있는 최대한의 한계인 능력(지식, 기술)과 내면에 감춰진 능력(자아개념, 속성, 동기)의 조합에 의해 결정된다고 주장하였다. 이는 잠재된 능력이 표면화된 능력의 습득을 돕고, 습득된 능력

으로서의 기술이 직무성과에 영향을 미치게 된다는 직무수행 능력과 성과와의 관계에 대한 모델을 제시하였다.

또한 Pincus D(1986)는 조직구성원의 직무가 어느 정도 성공적으로 달성되었는지의 여부를 결정하는 개념으로 산업 심리학자들이 말하는 생산성의 의미와 일반적으로 동일한 것으로 사용된다고 하였다.

더불어 Miller K(1990)는 직무성과를 조직구성원들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위해 보여준 노력의 결과라고 정의하며, 이러한 직무성과는 조직의 역할 수행에 있어서 실무자의 행동을 나타내는 역동적이고 다면적인 행동이라고 하였다.

이처럼 대부분의 연구자들은 직무성과는 구체적인 직무를 충분히 이행하는 것이라고 인식하고 있으며, 중요한 조직 활동의 조화와 관련 있다고 인식하고 있다(Ha DH · Park EJ 2006).

Tett RP & Meyer JP(1993)는 직무성과를 조직구성원들이 실현하고자 하는 일의 바람직한 상태, 또는 조직구성원이 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도로 정의하였다.

구혜진(2002)은 직무성과란 자신이 맡은 직무를 어떻게, 얼마나 성공적으로 수행하였느냐 하는 것으로 실무자의 행동을 나타내는 역동적이고 다면적인 개념으로 집단의 능력이나 개인의 능력을 평가하여 실무자들의 직무를 판단하고 승진에 반영하기 위해 사용되는 개념으로 정의하였다.

즉, 직무성과란 자신이 맡은 직무를 어떻게, 얼마나 성공적으로 수행하였느냐 하는 것으로 실무자의 행동을 나타내는 역동적이고 다면적인 개념이다. 따라서 직무성과는 어떤 개념보다 직장에서의 성공 및 앞으로의 성공가능성을 측정하기에 가장 적합한 개념이라고 볼 수 있다(김태훈 2006).

직무성과와 관련된 선행연구를 살펴보면, Jun HW·Kim YH(2007)는 호텔종사원들이 그 집단에 응집력과 자긍심을 가질수록 그 조직에 몰입하고 직무에 만족하며 직무성과가 높아진다고 하였고 Park CY et al.(2012)는 멘토역할이 조리사 직

무성과와 직무만족에 관한 연구에서 멘토역할은 조리사들에게 직무에 대한 성과와 만족도를 향상시켜 준다고 하였다. Kim GH·Cho YB(2012)은 호텔 조리종사원의 주방환경이 자기효능감과 조직몰입·직무성과에 미치는 영향의 연구에서 조리종사원의 조직에 대한 몰입도와 자기효능감이 높아질수록 직무성과가 높아진다고 하였다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형 및 가설

본 연구에서는 선행연구의 변혁적 리더십의 변수들을 바탕으로 호텔 조리사들이 인지하는 상사의 변혁적 리더십이 조리사의 직무만족 및 직무성과에 미치는지에 대해 알아보기 위한 연구모형 <Fig. 1> 및 연구가설을 다음과 같이 설정하였다.

Hater JJ & Bass BM(1988)는 변혁적 리더십과 직무만족에 관한 연구에서 부하들에 의해서 지각된 변혁적 리더십 유효성 및 리더에 대한 만족 간에는 유의성이 나타났다고 하였다. 또한, Deluga RJ(1988)의 연구에서도 변혁적·거래적 리더십과 종업원 만족도와 리더십 효과성 분석에서 변혁적

리더십이 거래적 리더십보다 구성원의 만족도와 효과성에서 높은 상관관계를 보였다고 하였으며, Park OR et al.(2012)와 Jang CS·Park JO(2007)의 연구에서도 카리스마가 구성원의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

이에 본 연구에서는 선행연구의 변혁적 리더십은 직무만족과의 유의한 인과관계가 있다는 근거 아래 가설 1을 설정하였다.

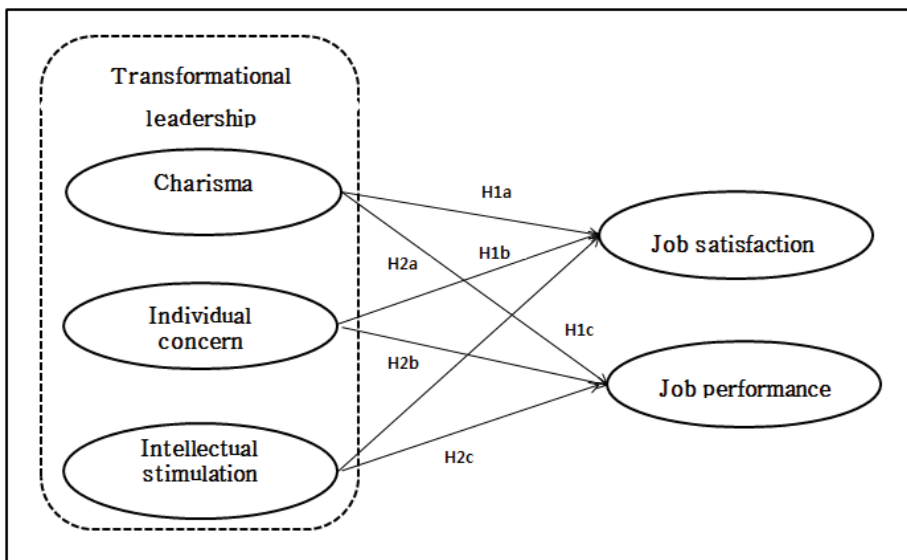
H1. 호텔 조리사가 인지하는 상사의 변혁적 리더십은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1a 카리스마는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1b 개별적 배려는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1c 지적자극은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Bass BM(1998)는 리더십은 조직 및 구성원들의 성과와 밀접한 관계가 있는 것으로 분석됨에 따라 그 중요성이 날로 증가하고 있다고 하였으며, An GH(2007)은 변혁적 리더십을 발휘할수록



<Fig. 1> Research Model

집단의 성과를 높여준다고 하였고 홍중희(2003)도 그의 연구에서 변혁적 리더십의 지적자극, 개별적 배려 요인은 직무성과에 긍정적인 영향을 미치지 않았으나 카리스마 요인은 서비스 향상과 업무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이에 본 연구에서는 선행연구의 변혁적 리더십은 직무성과와의 유의한 인과관계를 있다는 근거 아래 인과관계를 검증하고자 가설 2를 설정하였다.

H2. 호텔 조리사가 인지하는 상사의 변혁적 리더십은 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2a 카리스마는 직무무성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H2b 개별적 배려는 직무성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H2c 지적자극은 직무성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

2. 설문지의 구성

본 연구의 측정은 설문지를 통해 시행하였으며, 설문지는 총 34문항으로 구성하였다. Bass BM(1985)의 연구에서 사용한 MLQ-5(Multi-factor Leadership Questionnaire)의 연구 중 카리스마에 관한 7개 문항, 개별적 배려 5개 문항, 지적자극 5개 문항과 Seashore SE et al.(1982)의 연구를 바탕으로 한 직무만족 5개 문항, Brown SP & Peterson RA(1993)의 직무성과 4개 문항으로 구성하였으며, 인구통계학적특성 8개 문항으로 구성하였으며, 리커트 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다)로 측정하였다.

3. 자료 수집 및 분석

서울 지역에 위치한 특급 호텔 조리팀에서 근무하는 조리사를 대상으로 모집단을 정의하였으며, 표본의 추출은 비확률 표본추출의 한 방법인 편의표본 추출방법을 이용하였다. 본 조사는 2010년 11월 1일부터 13일까지 약 2주간에 걸쳐 총

300부의 설문지를 배포하여 284부를 회수하였고 이 중 응답이 불성실하거나 결측값이 있는 설문지 39부를 제외한 후 245부를 최종적으로 분석에 사용하였다.

표본의 일반적인 특성을 확인하기 위하여 빈도 분석을 실시하였으며 변혁적 리더십, 직무만족 및 업무성과에 대한 측정항목의 타당도 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였으며 요인에 속한 측정항목의 타당성을 검증하기 위해 신뢰성분석을 실시하여 Cronbach's α 값을 확인하였다. 정준상관분석을 실시하여 독립변수인 변혁적 리더십과 종속변수인 직무만족 및 업무성과간의 상관관계를 검증하였으며 연구의 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실행하여 변수들의 영향관계를 검증하였다. 이상의 모든 분석은 SPSS Win Ver. 18.0을 이용하였다.

IV. 실증분석

1. 인구통계학적 특성

본 연구에서 사용된 표본(n=245)에 대한 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 그 결과는 <Table 1>과 같다. 성별에 따른 빈도분석 결과를 살펴보면 남성 194명(79.2%), 여성이 51명(20.8%)으로 조사되었다. 성별의 경우 여성에 비해 남성이 압도적으로 높은 비중을 차지하고 있는데 이는 모집단인 호텔 조리사들 중 남성이 여성보다 상대적으로 많은 수를 차지하고 있기 때문이라 할 수 있겠다. 연령대는 31세-35세 64명(26.1%), 26세-30세 62명(25.3%), 41세 이상 54명(22.0%), 36세-40세 38명(15.5%), 25세 이하 27명(11.0%) 순으로 나타났으며, 학력은 전문대 졸업자가 130명(53.1%)로 표본의 약 절반을 차지하였다. 근무년수의 경우 7년 이상이 96명(39.2%)으로 가장 많았으며 3년-5년 미만이 47명(19.2%), 5년-7년 미만이 46명(18.8%)로 비슷한 분포를 나타냈다. 직급은 평사원이 100명(40.8%)으로 가장 높게 나타났으며,

<Table 1> General characteristics of the respondents

Variable	Characteristics	N	%	Variable	Characteristics	N	%
Gender	Male	194	79.2	Job title	Contract worker	53	21.6
	Female	51	20.8		Worker	100	40.8
Age	Less than 25	27	11.0		Captain and above	71	29.0
	26~30	62	25.3		Manager and above	10	4.1
	31~35	64	26.1		Others	11	4.5
	36~40	38	15.5	Sex of the boss	Male	225	91.8
	More than 41	54	22.0		Female	20	8.2
Education	Under high school	13	5.3	Hotel grade	Deluxe 1	152	62.0
	College	130	53.1		Deluxe 2	93	38.0
	University	65	26.5	Work place	Main kitchen	88	35.9
	Graduate school and over	32	13.1		Buffet kitchen	43	17.6
	Others	5	2.0		Coffee shop kitchen	20	8.2
Length of service(yr)	Less than 1	26	10.6		A la carte kitchen	63	25.7
	1~3	30	12.2		Bakery kitchen	31	12.7
	3~5	47	19.2				
	5~7	46	18.8				
	More than 7	96	39.2				

주임이상이 71명(29.0%), 계약직이 53명(20.6%), 기타 11명(4.5%), 과장이상 10명(4.1%) 순으로 조사되었다. 상사의 성별의 경우 표본의 성별과 마찬가지로 남성 22명(91.8%)로 여성 20명(8.2%)에 비해 상당히 높은 수치를 보였다. 표본 중 152명(62%)이 특 1급 종사자였으며, 93명(38.0%)이 특 2급 호텔에 종사하는 조리사로 나타났다. 마지막으로, 근무하는 주방의 경우 메인 주방 88명(35.9%), A la Carte 주방 63명(25.7%), 뷔페주방 43명(17.6%), 베이커리 주방 31명(12.7%), 커피숍 주방 20명(8.2%) 순으로 조사되었다.

2. 타당성 및 신뢰성 검증

1) 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

본 연구에서는 각 측정변수들의 요인구조가 타당한지 분석하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였는데 총 26문항 중 요인적재량이 낮은 7개의 문항을 제외한 19문항을 요인분석에 사용하였다. 요인분석 결과 <Table 2>와 같이 5개의 요인을 도출하였으며, 요인의 총 분산설명력은 71.272%, 신뢰도(Cronbach's α)는 0.8이상을 확보하였다.

측정 변수간의 상관관계가 다른 변수에 의해

설명되는 정도를 나타내는 KMO(Kaise Meyer Olkin) 값은 0.90 이상이면 상당히 좋고 0.70 이상이면 적당한 것으로 판정하는데 본 요인분석을 통해 나타난 KMO 값은 0.932로 나타나 요인분석을 위한 변수의 선정이 적절함을 알 수 있다. 또한 요인분석의 적합성을 확인할 수 있는 Bartlett의 구형성 검증치(2702.340, p=0.000)를 통해서 통계적 유의성을 확보하였다.

3. 연구 가설 검증

1) 변혁적 리더십과 직무만족 및 직무성과의 상관관계

특급호텔 조리사가 인지하는 상사의 변혁적 리더십과 직무만족 및 직무성과 사이의 정준상관분석을 실시한 결과 <Table 3>과 같이 2개의 정준상관함수가 도출되었지만 단 1개의 유의적인 정준상관함수가 도출되었다. 도출된 정준상관함수의 정준상관계수는 0.556로 나타났다. 이는 일반적으로 수용할 수 있는 0.5를 상회한 값으로 특급호텔 조리사가 인지하는 상사의 변혁적 리더십의 하부 요인들과 직무만족 및 직무성과 사이에 상관관계가 밀접함을 의미하며, 변혁적 리더십의 요인들

<Table 2> Result of factor analysis and reliability analysis

Factors	Measurement items	Factors loading	Dispersion	Eigen value	Cronbach 'a	
Transformational leadership	The order of my boss is accredited by other people, too.	0.777	19.298	8.724	0.901	
	My boss is the model I want to follow.	0.755				
	My boss is the symbol of success and achievement in my heart.	0.661				
	I trust and follow the ability and judgement of the superior to overcome my difficulties.	0.654				
	I am proud of the relationship with my boss.	0.675				
	Individual concern	My boss understands what I want to do and helps me to do it.	0.589	15.280	2.840	0.865
		My boss treats his/her subordinates personally.	0.714			
		My boss is interested in my personal feelings.	0.820			
	Intellectual stimulation	My boss thoughtfully acts for my personal desires.	0.589	14.517	2.341	0.865
		My boss always gives me a question to think over.	0.580			
		My boss makes me think again for my obsolete ways of working.	0.684			
		My boss lets me newly see what I think proper enough.	0.770			
Job satisfaction	My boss lets me see with a new thinking for the problem that I feel hard.	0.681	10.751	1.32	0.688	
	I can actively recommend my work to my friends.	0.654				
	I feel the achievement in my work performance and I am satisfied with my current wage.	0.875				
Job performance	I would be happy if I could work in the current company until my retirement.	0.654	11.425	1.74	0.757	
	I work harder than my colleagues.	0.830				
	The amount of work I do is more than my colleagues do.	0.868				
	My work performance would belong to the top level in my department if I evaluate myself as a superior's aspect.	0.681				
Accumulation dispersion(%)=71.272						
KMO=0.932						
Bartlett $\chi^2=2702.340$, Sig.=0.000						

과 직무만족 및 직무성과로 구한 정준점수 내 분산의 상관계수는 매우 유의적(p<0.001)으로 나타났다.

이에 반해 정준함수 2는 비록 유의한 값(p<0.1)이 도출되었지만 정준상관계수 값이 0.153으로 최소한의 수준을 충족시키지 못하였다. 그리고 정준함수별 정준중복지수(redundancy coefficient)를 살펴볼 때, 정준함수 1인 경우, 0.831과 0.620이고, 정준함수 2는 0.085와 0.380으로 각각 나타났다. 정준함수 1의 경우 비교적 높은 설명력과

정준상관계수 값을 보이고 있으나, 정준함수 2의 경우 상대적으로 낮아 최소한의 수준을 충족시키지 못한다고 판단하여 본 연구의 분석결과는 정준함수 1에 가장 큰 의미를 두어 해석하였다.

정준상관분석에서 해석방법으로 가장 선호되는 정준교차부하 값(canonical cross loading)이 최소 0.3 이상인 것에 근거하여 유의적인 표준정준상관계수(standardized canonical coefficients)를 토대로 다음과 같은 분석결과를 도출하였다. <Table 3>에서 보는 바와 같이 정준함수 1에서

<Table 3> The correlation between transformational leadership and job satisfaction and job performance

	Standardized Canonical Correlation Coefficients		Canonical Loading		Cross Loading	
	1	2	1	2	1	2
Transformational leadership						
Charisma	-0.364	1.488	-0.924	0.344	-0.515	0.053
Individual concern	-0.370	-1.344	-0.899	-0.368	-0.500	-0.056
Intellectual stimulation	-0.363	-0.183	-0.911	0.030	-0.508	0.005
Redundancy	0.831	0.085				
Job satisfaction	-0.373	-0.973	-0.607	-0.795	-0.338	-0.122
Job performance	-0.828	0.633	-0.934	0.358	-0.520	0.055
Redundancy	0.620	0.380				
		Canonical function 1		Canonical function 2		
Canonical Correlation		0.556		0.153		
Wilk's Lamda		0.674		0.976		
Chi-SQ		94.796		5.719		
df		6		2		
Sig.		0.000		0.057		

독립변수군의 교차부하량은 카리스마 -0.515, 지적자극 -0.508, 개별적 배려 -0.500 순으로 유의한 수치를 나타내고 있으며 종속변수군의 적재치 역시 직무만족 -0.338, 직무성과 -0.530으로 모든 변수에서 유의한 값을 보이고 있다. 즉 정준함수 1에서 변혁적 리더십의 카리스마, 지적자극, 개별적 배려 모두 직무만족 및 직무성과에 유의적인 상관관계를 보이고 있는 것을 알 수 있으며 특히 카리스마가 직무만족 및 직무성과에 높은 상관성을 보이고 있는 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십은 직무만족보다 직무성과에 더 높은 상관성을 나타냈다. 이는 정준부하량을 이용한 접근방식에 있어서도 동일한 결과를 가져왔다.

2) 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향 앞서 수행된 정준상관분석 결과 변혁적 리더십과 직무만족이 유의한 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났으므로 두 요인 간에 관계분석을 위해 변혁적 리더십 요인들을 독립변수로 하고 직무만족을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 다중 회귀분석의 결과는 <Table 4>와 같다.

이 모델의 회귀식은 ($F=30.532$, $Sig.=0.000$) 종속변수의 분산 중 독립변수에 의해 설명되는 비율 중 자유도를 반영한 수정된 결정계수 (Adjusted R^2) 값이 0.266이며 회귀식이 변혁적 리더십의 총 분산 가운데 26.6%를 설명하고 있는 것으로 나타났다.

<Table 4> Multiple regression analysis of the effect of transformational leadership on job satisfaction

Independent variable	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
	B	Standard error	β		
Constant	1.189	0.202		5.873	0.000
Charisma	0.260	0.093	0.273	2.783	0.006**
Transformational leadership					
Individual concern	0.118	0.087	0.116	1.355	0.177
Intellectual stimulation	0.185	0.095	0.181	1.942	0.053*

$R^2=0.275$, Adjusted $R^2=0.266$, $F=30.532$, $Sig.=0.000$

* $p<0.1$ ** $p<0.01$

변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극이 직무만족에 미치는 영향을 회귀계수를 통하여 알아본 결과 카리스마($p<0.01$)와 지적자극($p<0.1$)만이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3) 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향

특급호텔 조리사가 인식하는 상사의 변혁적 리더십과 직무성과 간에 영향관계분석을 위해 다중 회귀분석을 실시하였다. 다중 회귀분석의 결과는 <Table 5>와 같다.

변혁적 리더십에 대한 분석 결과, 직무성과를 종속변수로 하고, 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극을 독립변수로 하는 회귀식은 유의한 것으로 나타났다($p<0.001$). 이 모델의 R^2 는 0.117로 회귀식은 변혁적 리더십의 총 분산 중 11.7%를 설명하였으며, F값은 11.731로 나타났다.

상사의 변혁적 리더십의 하위 차원인 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극이 조리사의 직무성과에 미치는 영향을 회귀계수를 통하여 알아본 결과 개별적 배려 및 지적 자극을 제외한 개별적 배려만이 유의한 영향($p<0.005$)을 미치는 것으로 나타났다.

4. 가설검증 요약

본 연구에서는 특급호텔 조리사가 인식하는 상사의 변혁적 리더십이 직무만족 및 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지를 고찰하고자 하였다. 가설검증의 결과는 다음과 같다.

1) 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향

H1. 호텔조리사가 인지하는 상사의 변혁적 리더십은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다를 검증한 결과 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 배려, 지적자극 중 회귀계수의 유의수준 $p<0.01$ 에서 카리스마($\beta =.273$)만이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 지적자극($\beta =.053$)은 $p<0.1$ 에서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로 가설 1은 부분채택 되었다.

이는 변혁적 리더십이 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다고 한 연구결과(Bass BM 1985; 변상록 2001; 황지연 2008; Park YJ et al. 2012)와 이춘중(2006)은 관리자가 변혁적 리더십을 발휘하면 할수록 하급자들은 직무에 대한 만족도가 높아진다는 결과와 일치하였다. 특히, 부하직원이 인지하는 상사의 카리스마와 상사로부터 받는 지적자극은 부하직원의 직무만족을 높이는데 중요한 요인이라 할 수 있겠다.

따라서 특급호텔 조리사가 인지하는 상사의 변혁적 리더십 요소들 중 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 요소들을 선별하여 적용시키는 것이 조리사의 직무만족을 향상시키는 것으로 조사되었다.

2) 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향

H2. 호텔 조리사가 인지하는 상사의 변혁적 리더십은 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다를 검증한 결과 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는

<Table 5> Multiple regression analysis of the effect of transformational leadership on job performance

Independent variable	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
	B	Standard error	β		
Constant	2.455	0.177		13.903	0.000
Charisma	-0.048	0.081	-0.064	-0.592	0.554
Individual concern	0.240	0.076	0.297	3.149	0.002**
Intellectual stimulation	0.113	0.083	0.138	1.355	0.177
$R^2 = 0.127$, Adjusted $R^2 = 0.117$, $F = 11.731$, $Sig. = 0.000$					

** $p<0.01$

영향을 회귀계수를 통하여 알아본 결과 개별적 배려($\beta = .297$)만이 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 ($p < .005$) 가설 2도 부분채택 되었다. 이러한 결과는 Bass BM & Avolio BJ(1993b)의 시뮬레이션 연구와 Lee HR et al.(2012)의 호텔 기업 상사의 변혁적 리더십이 직원의 직무성과에 미치는 영향의 연구에서 상사의 변혁적 리더십이 직원의 직무성과에 영향을 미친다는 연구는 결과와 An GH(2007)의 변혁적 리더십을 발휘할수록 집단의 성과를 높여준다는 결과와 유사한 결과를 보이는 것으로 조사되었다.

따라서 부하직원이 지각하는 상사의 변혁적 리더십이 높아질수록 주관적인 직무성과 또한 높아진다고 할 수 있다. 특히, 부하직원에 대한 상사의 개별적 배려는 부하직원들의 직무성과를 높이는 데 중요한 요인이라 할 수 있겠다.

V. 결 론

본 연구는 서울 지역에 위치한 특급 호텔 조리팀에서 근무하는 조리사를 대상으로 조리사가 인지하는 상사의 변혁적 리더십이 실질적으로 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 살펴보고자 하였다.

연구 가설에 대한 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십의 카리스마($p < 0.01$)와 개별적 배려($p < 0.1$)만이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 부분채택 되었다.

둘째, 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향을 회귀계수를 통하여 알아본 결과 상사의 지적자극만이 조리사의 직무성과에 영향($p < 0.005$)을 미치는 것으로 나타나 가설 2 또한 부분 채택 되었다.

지금까지 환대산업에서의 변혁적 리더십에 대한 연구는 주로 전체 호텔 및 외식업체 종사자 위주로 많이 이루어 졌으나 상대적으로 다른 부서 보다 엄격한 서열 구분 및 책임에 대한 명확성을

포함하고 있는 특급호텔 조리사만을 대상으로 한 실증적인 연구는 미흡한 수준이다. 본 연구의 결과로 미루어 특급호텔 조리사를 관리하는데 필요한 전략적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조리사에게 동기부여의 측면이 직무만족을 통한 효율적인 직무수행과 직결될 수 있다는 점에서 기존의 연구의 간과된 부분을 심도 있게 재정리하였다. 따라서 어려운 일에 직면했을 때 조리사로부터 일체감이라는 강한 감정을 이끌어내고, 스스로 욕구를 확인하고 높은 목표를 가질 수 있도록 지지적인 환경을 제공함으로써 자신의 잠재력을 극대화 할 수 있는 정기적인 관리 및 교육의 기회를 제공할 필요가 있다.

둘째, 변혁적 리더십이 조직만족 및 조직성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 미루어보아 상사의 행동이 결국 구성원인 조리사들의 신뢰형성에 영향을 미쳐 직무에 대한 만족은 물론 성과로 귀결된다 할 수 있겠다. 따라서 호텔기업은 과거의 강압적인, 권위적, 그리고 감시적인 상사가 아닌 그야말로 갈등을 해소시키고, 미래지향적이며, 사명감을 가지고 부하직원들을 일깨워 줄 수 있는 리더를 발굴하기 위한 정책과 제도를 수립하고 리더십 훈련 프로그램을 지속적으로 제공해야 할 것이다.

마지막으로, 변혁적 리더십의 하부 차원 중 직무만족에는 상사의 카리스마와 지적자극이 중요하고, 직무성과에는 상사의 개별적 배려가 더 효과적인 것으로 나타났다. 이처럼 리더십의 유형 중에서도 선별적으로 적용해야만 더 효과적인 항목이 있으므로 이에 대한 전략적 접근이 필요하겠다.

또한, 서울에 위치한 특급호텔과 한정된 표본을 대상으로 국한시켰기 때문에 연구의 결과를 일반화하는데 어려움이 있다고 할 수 있기 때문에 향후 연구에서는 연구의 외적타당성을 고려한 적절한 표본추출방법을 적용할 필요가 있을 것으로 판단된다. 따라서 국내 특급 호텔 전반의 조리사들이 인식한 변혁적 리더십에 대한 결과를 대

표하는 것이라고 하기에는 다소 무리가 있으므로 보다 광범위한 표본수집과 실험연구 등을 통해 일반화 가능성을 높인 연구가 진행되어야 할 것이다.

한글 초록

본 연구는 특급호텔 조리사가 인지하는 상사의 변혁적 리더십이 직무만족 및 직무성공에 미치는 영향에 대한 이론적 연구 체계를 제시하였으며, 이러한 이론적 배경을 바탕으로 모형을 도출하고 실증적 연구를 통해 가설을 확인하였다.

본 연구에서 수집된 245개의 표본의 일반적인 특성을 확인하기 위하여 빈도분석을 실시하였고, 상사의 변혁적 리더십과 부하의 직무만족 및 직무성공의 타당도 검증을 위해 탐색적 요인분석을 하였으며, 신뢰성 검증을 위해 Cronbach's α 를 이용하였다. 또한 변혁적 리더십과 직무만족, 그리고 직무성공의 상관관계를 알아보기 위해 정준상관분석을 사용 하였으며, 본 연구 모델 및 가설을 검증하기 위해 SPSS ver. 18.0 통계패키지를 통해 다중회귀분석을 실행하여 변수들의 영향관계를 검증하였다.

연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십의 카리스마($p < 0.01$)와 개별적 배려($p < 0.1$)만이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 변혁적 리더십이 직무성공에 미치는 영향을 회귀계수를 통하여 알아본 결과 상사의 지적자극만이 조리사의 직무성공에 영향($p < 0.005$)을 미치는 것으로 나타났다.

실증분석을 통해 상사의 변혁적 리더십은 직무만족과 직무성공에 상관관계를 가지고 있으며, 유의적인 영향을 미친다는 결과를 통해 변혁적 리더십의 증가를 위한 시스템적 지원과 동기적 측면의 지속적인 환경을 제공하려는 노력이 필요하겠다.

참고문헌

구혜진 (2002). 맛벌이 부부의 역할갈등과 부부의 사소통이 직무성공에 미치는 영향에 관한 연구. 연세대학교 석사학위논문. 20-21, 서울

김진호 (2001). 팀 역량에 팀 성과와 직무 만족에 미치는 영향에 관한 연구 -생산라인을 중심으로-. 연세대학교 석사학위논문. 27, 서울.

김태훈 (2006). 직업무용단원의 의사소통과 조직유효성의 관계. 중앙대학교 대학원 박사학위논문. 40, 서울.

박대식 (1999). 정부출연연구기관 연구원들의 직무만족과 조직몰입. 한국행정논총. 11(1) : 51-55.

방하남 (2000). 직무만족도와 생활만족도의 결정요인과 상호작용효과에 관한 연구. 노동경제논집. 23 : 133-154.

변상록 (2001). 호텔 관리자의 리더십 스타일에 관한 실증적 연구. 경기대학교 박사학위논문. 206-207, 서울.

이춘중 (2006). 리더십 유형이 창의성 및 직무만족에 미치는 영향. 창원대학교 석사학위논문.

채영철 (2006. 4월). 조리사의 직무고찰. 한국조리학회 제37차 정기총계학술세미나. 울산과학기술대학, 67-88.

홍종희 (2003). PCO 조직의 리더십이 직무성공에 미치는 영향분석 : 변혁적 리더십 이론을 중심으로. 경희대학교 석사학위논문. 64-66, 서울.

황지연 (2008). 변혁적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. 단국대학교 석사학위논문. 79, 서울.

An GH (2007). The Effects of the Transformational Leadership and Task Interdependence on Hotel Employee's Collective Efficacy and Group Performance. *The Korean Academini Society of Culture & Tourism* 11(2): 5-20

Bass BM (1985). *Leadership and Performance*

- Beyond Expectations. New York : Free Press.
- Bass BM (1988). From transactional to transformational leadership : learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 19-31.
- Bass BM, Avolio BJ (1993b). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly* 17: 112-122.
- Brown SP, Peterson RA (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction : A Meta-analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing* 30(2): 66-70.
- Burns JM (1978). Leadership. New York : Harper & Row.
- Cho SB, Byun JW (2010). The Effect of Transformational Leadership on the Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment: Below Four Star Tourist Hotel Managers in Local Korea. *Korean Service Management Society* 11(2): 95-117.
- Deluga RJ (1988). Relationship of transformative and transactional leadership with employee influencing strategies Group and Organizational Studies. 456-467.
- Hater JJ, Bass BM (1988). Superiors evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 73(4): 695-702.
- Herzberg F (1966). Work and the nature of man. Cleveland : World Publishing.
- Jang CS, Park JO (2007). Job Satisfaction And Organizational Commitment Impact of Transformational Leadership in Vocational Training Center. *Korean Academic & Industrial Society of Business Administration* (20)1: 73-103.
- Jun HW, Kim YH (2007). The Effect of Hotel Employees Group Cohesiveness, Self-esteem on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance. *Korea Academic Society of Tourism Management* 22(2): 285-307.
- Kim GH, Cho YB (2012). Effector of the Kitchen and Job Environment to Attitude Job Performance in Hotel Employee for Cooking. *Journal of Foodservice Management Society of Korea* 15(3): 265-257.
- Kim SH, Kwon SM, Yang HK (2009). The Effect of leadership and followership types of hotel's employee on Organizational commitment, Job satisfaction and Turnover intention. *Korean Academic Society Hospitality Administration* 18(3): 81-97.
- Kim SJ, Han JS (2007). Relationship between the Hotel's Social Capital and Enterprise Performance. *Korea Tourism Research Association* 21(4): 67-83
- Khoo, H.S, Burch Giles St J (2008). The 'darkside' of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. *Personality and Individual Differences* 44: 86-97.
- Ko HS, Lee JY (2009). Effect of Leadership Type on the Organizational Commitment and Organization Citizenship Behavior of Hotel Employees. *The Korea Contents Association* 9(9): 346-358.
- Kreitner R, Kinicki A (1998). Organizational Behavior. Homewood, Illinois : BPI, Irwin.
- Lee HR, Park SG, Cha SB (2012). The Mediating Effects Employee's Creativity on the Relationship between Leader's Transformational Leadership and Employee's Job Performance in the Hotel Industry. *Korea Academic Society of Hospitality Administration* 21(1): 97-114
- Lee JH, Kim DK, Park KH (2005). The Effects of Transformational Leadership on Employees Job satisfaction & Organizational Identification in Korean Hotel Industry. *Korean Scholars of Marketing Science* 15(2): 27-48.

- Lee SD, Park BG (2010). The Effects of Transformational Leadership and Self-Leadership on Empowerment and Job Performance of Hotel Employees. *Korean Academic Society of Tourism Management* 24(6): 313-332.
- Locke, EA (1976). The nature and cause of job satisfaction. In M.D. Dunnette (ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago : Rand McNally.
- McCabe V (2001). Career paths and labor mobility in the conventions and exhibitions industry in eastern australia: results from a preliminary study. *International Journal of Tourism Research* 3(6): 493-499.
- McCormick EJ, Tiffin J (1974). *Industrial psychology*. 6th ed., Prentice Hall.
- Miller K (1990). The experience of emotion in the workplace. *Management Communication Quarterly* 15(4): 571-600.
- Northouse, P. G (2004). *Leadership: Theory and practice*. CA: Sage.
- Oh YS (2009). The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Customer Orientation in Hotel F&B Employees. *The Korean Journal of Culinary Research* 15(3) : 139-152.
- Park CY, Park HG, Jung JW (2012). A Study on the Effect of a Mentoring Role on Cooks' Work Outcomes and Job Satisfaction. *The Korean Journal of Culinary Research* 18(2):1-18.
- Park OR, Han SC, Shin W, Oh KH (2012). The Investigation on Job Satisfaction of Jazzercise on Instructor according to the Types of Leadership of their Superiors. *Journal of Leisure & Wellness* (3)1, 21-29.
- Park YJ, Yoon JH, Yang JY (2012). The Effect Of Transformational Leadership by Travel Agency Administrators on Organizational Citizenship Behavior and Satisfaction of Travel agency Employees. *Korean Academic Society of Hospitality Administration* (21)3, 153-168
- Pincus, D (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human communication Research* 12(3), 395-419.
- Porter, L.W., Lawler, E.E (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Seashore, S. E, Lawler, E. E, Mirvis, P, Cammann, C.(Eds.) (1982). *Observing and measuring organizational change: A guide to field practice*. New York: Wiley.
- Shin AS, Kim EH (2005). A Study on Current Status on Job Activities of Cooks at Deluxe Hotels in Busan. *The Korean Journal of Culinary Research*. 11(4) : 14-29.
- Shin HS (2011). The Effect of Leadership Styles on the Job satisfaction and Organizational Commitment in Foodservice Industry. *Korean Academic Society of Hospitality Administration* (20)1: 187-202.
- Shin HS, Kang JC (2007). Effect of Hotel Manager's Leadership on the Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Korean Academic Society of Hospitality Administration* 16(5): 35-61.
- Spencer JL., Spencer SM (1993). *Competence at work*. New York, John Wiley and Sons.
- Tett RP, Meyer J.P (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover. Path analyses based on meta analytic finding. *Personnel Psychology* 46(2), 259-293.
- Um YH, Lee JR (2004). A Study on Human Resources Management for Hotel Kitchen. *The Korean Journal of Culinary Research* 10(2): 149-168.
- Yoo SD, Yim WS (1999). An Empirical Research

- of the Effects of Transformational/Transactional Leader Behavior on Subordinate Empowerment and Creativity: The Cases of the Employees in Three Resort Hotel & Condominium Organizations in Kang Won-Do. *Korean Tourism Research Association* 10: 77-101.
- Yukl, G (2006). *Leadership in Organizations*(6th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G, Van Fleet (1992). Theory and research on leadership in organizations in Dunnette. M. D, & Houghs.
-
- 2013년 01월 16일 접수
2013년 05월 20일 1차 논문수정
2013년 06월 05일 2차 논문수정
2013년 06월 12일 3차 논문수정
2013년 06월 15일 논문게재확정