



# 커피전문점에서의 변혁적 리더십이 신뢰, 상사후원인식 및 조직시민행동에 미치는 영향 - 종사원 통제위치의 조절효과를 중심으로 -

성운주<sup>1</sup> · 윤혜현\*

<sup>1</sup>경희대학교 대학원 조리외식경영학과, 경희대학교 조리·서비스경영학과

## Effects of Transformational Leadership on Trust, Perceived Support from Superiors, and Organizational Citizenship Behavior of Employees in Coffee Shop Industry - Moderating Role of Locus of Control -

Woon-Joo Seong<sup>1</sup>, Hye Hyun Yoon\*

<sup>1</sup>Department of Culinary Science and Food Service Management, Graduate School of Kyung Hee University, Korea  
Department of Culinary Arts and Food Service Management, Kyung Hee University, Korea

### Abstract

This study aimed to examine the effects of transformational leadership on employees' trust, perceived support from superiors, organizational citizenship behavior, and moderating effects of locus of control. Using the Amos program, this study tested reliability and fitness of the research model and verified five hypotheses based on empirical data from 233 employee samples in coffee shops. The result of this study shows that positive consideration and charisma of transformational leadership positively influenced employees' level of trust toward superiors and perceived support from superiors. Trust had positive effects on promotion of organizational citizenship behavior of employees. Lastly, analysis of the moderating effect of locus of control showed that a lower level of extrinsic control and higher level of intrinsic control were both positively correlated with greater receptiveness to transformational leadership. The findings in this study identified several significant factors of employee effectiveness influenced by transformational leadership in the coffee shop industry. Limitations and future research directions are also discussed.

**Key Words:** Transformational leadership, trust, perceived support from superior, organizational citizenship behavior, locus of control

## 1. 서 론

최근 분석결과에 따르면, KOSIS(2014)에 등록되어 있는 총 커피전문점 매장수는 12,022개, 종사원수 54,616명, 매출액은 약 20조원에 달한다. 특히 서울지역에 60%가 분포하며 브랜드별로는 이디야커피 1,577개, 카페베네 821개, 엔제리너스 813개 매장수를 기록하고 있다(한국공정거래조정원, 2015).

지속적인 성장과 함께 과열된 커피전문점 시장에서 소비자의 브랜드 선호에 대한 선택속성을 살펴보면 서비스, 분위기, 품질, 편의성, 가격, 브랜드 등이 있으며, 그 중 종업원의 서비스품질이 해당 브랜드의 선호도를 향상시키고 그에 따른 경쟁력 역시 증가시킬 수 있다(Hong 2015). 본 연구에서

는 질적인 서비스를 제공하기 위해 종업원의 태도와 행동을 변화시켜야 하며 이는 조직시민행동이 발휘되는 집단에서 유의한 결과를 가져올 것이라고 예상하였다.

조직시민행동은 조직성공을 위한 중요한 요소로써, 조직구성원들에게 조직시민행동을 발휘하도록 하는 것은 현대 기업의 주요한 관심사항이며, 조직 관리를 위하여 필수적인 사항이다(Lee & Chung 2012). 최근의 국내의 논문에서는 호텔 및 서비스 산업 현장의 조직시민행동에 대한 다양한 영향요인 중 상사의 리더십 유형이 상당한 영향을 미치고 있음을 지적하고 있다(Lee & Jung 2013).

여러 리더십 유형 중 본 연구에서 선택한 변혁적 리더십의 개념은 Burns(1978)에 의해 소개가 된 리더십의 유형으로, 거래적인 계약 관계 혹은 개인의 목표를 초월하여 조직

\*Corresponding author: Hye Hyun Yoon, Department of Culinary Arts and Food Service Management, Kyung Hee University, Kyungheedaero 26-gil, Dongdaemoon-gu, Seoul, Korea Tel: 82-2-961-9403 Fax: 82-2-964-2537 E-mail: hhyun@khu.ac.kr

및 개인의 욕구를 충족시키도록 동기부여 하는 과정이라고 하였고, Bass(1985)는 구성원들에게 비전을 제시하고, 그 비전을 달성시키기 위해 자신감 고취, 동기부여 하는 과정이라고 하였다. 본 연구에서는 Bass(1990)의 연구를 토대로 변혁적 리더십의 개념을 3가지로 재정의하였다. 카리스마(Charisma)는 부하들에게 비전과 사명감, 신념을 부여하고 리더를 신뢰하고 존중하게 하여 자부심을 갖도록 하는 것을 말하며, 긍정적배려(Inspirational motivation)는 비전을 명료하게 제시하며 이를 달성할 수 있다는 낙관주의와 열정을 보여주고, 부하들의 개인적인 능력이나 목표 또는 요구에 대한 세심한 관심을 갖고 지원하는 분위기를 형성하는 것을 말한다. 마지막 지적자극(Intellectual stimulation)은 부하들이 직면한 문제 상황에서 그 문제의 본질과 해결방안에 대해 부하들이 가지고 있는 기존지식 및 개념을 한 차원 높게 발전시키도록 돕는 행동으로 정의하였다.

본 연구자는 이러한 변혁적 리더십의 특징들이 커피전문점 종사원의 짧은 근무 주기와 불안정한 고용 형태에도 불구하고 긍정적 조직시민행동에 영향을 줄 것이라고 예상하였다. 국내에서 호텔산업을 대상으로 변혁적 리더십의 영향력에 대한 선행연구들이 진행되어왔으며 변혁적 리더십이 종사원의 직무만족(Byen & Ko 2012), 조직시민행동(Kwan & Lee 2012)에 통계적으로 유의한 것으로 보고되고 있다.

본 연구자는 호텔에서의 변혁적 리더십의 선행연구 고찰을 통해 커피전문점 종사원 역시 변혁적 리더십에 유의한 영향을 받을 것으로 예상하였다. 이는 종사원 개개인의 욕구와 비전을 제시한다는 점에서 본인의 업무에 긍지를 얻으며, 특히 조직시민행동에도 긍정적인 영향(Kim & Seo 2010) 있다는 선행연구를 통해 그 영향력을 입증하였기 때문이다. 하지만, 협업이 필수적인 외식산업현장에서 단순한 리더십만의 접근은 실무적인 시사점을 제시하기에는 한계점이 있기에 리더십과 대응하는 팔로우업 차원의 접근의 필요성이 있었으며, 그 것을 종사원의 통제위치의 조절효과를 통해 살펴보고자 하였다.

통제위치에 대한 연구는 Rotter(1966)가 ‘강화의 통제’로서

설계한 이래 일반적으로 사용되어졌는데, 자신들의 행동들에 의해 사건들을 통제를 하는 사람들을 내적인 통제위치를 가진 사람들로 고려하였고 반면에 외적이고 타인들에 의해 사건들을 통제하는 사람들을 외적인 통제위치를 가진 사람들로 고려하였다. 특히 내재적 통제위치를 가진 사람들이 조직의 역할에 있어서 많은 유효성을 나타내며, 더욱 신중하고, 자신을 믿고 직무에 강한 책임감을 보이고 있다(Hersch & Scheibe 1967). 이를 통해 협업중심인 외식산업에서 종업원들의 통제위치가 조직시민행동에 직, 간접적 영향을 줄 수 있는 가능성을 살펴봄과, 또 종사원 차원에서의 접근을 함으로써 리더십 차원과의 상호작용 효과를 규명하고 현실적이며 실무적인 시사점을 제시하고자 하였다.

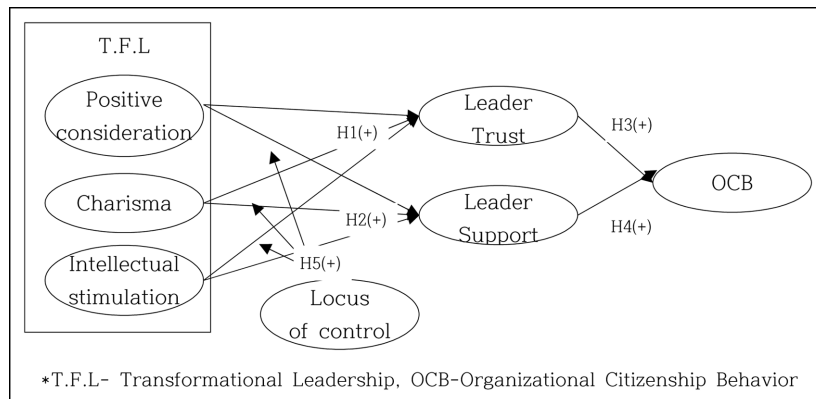
또한 본 연구에서는 커피전문점 산업에서의 변혁적 리더십과 종사원의 조직시민행동과의 관계에서 종사원의 통제위치의 조절적 효과와 더불어 상사신뢰, 상사후원인식과의 영향관계를 규명하고자 하였다.

## II. 연구 내용 및 방법

### 1. 조사대상 및 기간

연구대상으로 서울과 경기지역에 있는 매장수 상위 5개 브랜드의 커피전문점에서 종사하는 근무자를 대상으로 설문을 실시하였다. 상위 5개 브랜드는 이디야커피, 카페베네, 엔제리너스, 스타벅스, 투썸플레이스로 선정하였으며(해럴드경제, 2016) 모든 브랜드가 매장수 500개 이상을 보유하고 근무자 수 역시 제일 많이 보유하고 있다. 모집단 중 5개의 브랜드로 선정한 후, 편의추출방법을 통해 한 매장당 평균 3명 정도의 근무자가 설문에 참여할 수 있도록 시행하였다. 종사원은 점장(리더)를 제외한 부하직원을 대상으로, 근무기간은 현상사와 3개월 이상 근무한 종사원에 한해 실시하였다.

조사기간은 2016년 4월1일부터 30일까지 총 1개월 동안 실시하였으며, 총 점포수는 100개, 종업원은 300명을 대상으로 직접 배부하였다. 총 250부가 회수되었고, 233부(93.2%)가 분석에 사용되었다.



<Figure 1> Research Model

2. 조사내용 및 방법

변혁적 리더십이란 리더가 조직의 방향을 설정하고, 이 목표를 수행하기 위해 조직 구성원들이 몰입할 수 있는 여건을 조성하여 변화를 제도화하고 그 과정을 관리해 나가는 리더십으로 정의하였다. 본 연구에서는 Bass(1995)가 정의내린 변혁적 리더십의 하위요인을 카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적자극을 재구성하여 카리스마, 긍정적배려, 지적자극으로 정의하였다. 이는 영감적 동기부여와 개별적 배려의 내용이 완전히 상이한 개념으로 보기 힘들었으며, 동기부여 하는 과정에서 직원 개개인인의 상황에 맞는 배려들이 함께 이루어지기 때문에 하위요인을 한가지로 재구성하였으며, Avolio & Bass(1995)의 14개 문항으로 개발하여 측정도구를 사용하였다. 상사에 대한 신뢰는 조직구성원들이 상사에 의하여 공정하게 대우받게 될 것이라는 믿음과 상사와의 상호작용을 통하여 형성된 상사에 대한 믿음을 말한다(Williams, 1999). 즉 상대방이 개방적이고 배려적이며 일관성을 가지고 있고, 능력이 높다고 인식하는 것을 의미한다. 본 연구에서는 Organ(1988), Williams & Anderson(1991), Podsakoff & MacKenzie(1994) 5문항을 인용하여 사용하였다.

상사후원인식은 Greenhaus et al.(1990)의 연구에 기초하여 상사가 자신의 공로를 인정해 줄 뿐 아니라 자신의 경력계획을 수립하고 경력목표를 달성하도록 업무에 대해 피드백을 해주고 업무성과를 높일 수 있도록 지원해주는 것으로 정의하였고, 이 연구에서 사용된 설문문항을 재구성한 것을 사용하였다. 통제위치는 자신의 행동이 조직에 긍정적 영향을 미칠 수 있다고 믿는가를 측정하는 개념이다. 개인의 행동경향을 연구하는 것으로 어떤 사건이나 결과가 지각에 의해 통제되는지 아니면 외부요인에 의해 통제되는지에 대해 그 통제의 원천이 자기 자신에 있다고 믿으면 내재론자, 반대로 다양한 외부의 요소에 의하여 결정되며 자신은 아무런 영향력이 없다고 믿는 정도가 높을수록 외재론자라고 정의하였으며(Friedman & Rosenman 1974), 5개문항은 내재론자, 4개문항은 외재론자의 하위 요인으로 구성하였다.

조직시민행동은 조직의 공식적인 보상체계에 의해 보상이 되지는 않지만 조직이 효과적인 기능을 하는데 있어서 도움이 되는 개인의 자유 재량하의 행동이다(Organ, 1988). 이에 본 연구는 Jung & Yoon(2011)이 사용한 5문항을 활용하였으며, 높은 점수는 높은 조직시민행동을 나타낸다. 모든 변수는 리커트 7점 척도를 사용하여 ‘매우 그렇다(7점)’, ‘보통이다(4점)’, ‘매우 그렇지 않다(1점)’으로 측정하였으며, 점수가 높을수록 각 항목의 인식정도가 높다는 것을 의미한다.

3. 통계분석 방법

본 연구에서 수집된 자료의 통계처리는 SPSS 18.0 (SPSS

Inc., Chicago, IL., USA)을 이용하였다. 응답자들의 인구통계학적 특성을 빈도분석을 통해 알아보고, 변수들의 타당성을 확보하기 위해 요인분석을 실시하였다. 내적일관성을 알아보기 위해 신뢰도 분석을 실시하였으며, AMOS 20.0 (Amos Development Corp. Chicago, IL., USA)를 이용하여 각 요인의 인과관계 모형에 대한 적합도의 평가로 확인적 요인분석, 구조모형의 경로계수를 규명하기 위해 구조방정식 모형분석을 실시하였으며, 다중집단분석을 통해 종사원의 통제위치 조절적 역할을 검증하였다.

III. 결과 및 고찰

1. 응답자의 일반적인 특성

본 연구의 표본인 커피전문점 종사원들의 일반적인 특성은 <Table 1>과 같다. 성별의 비율은 남성 71명(31.4%), 여성 162명(68.6%)이며 나이는 20-25세가 65명(28.2%), 26-29세가 118명(49.8%), 30세 이상이 50명(22%)의 비율이다. 고용형태는 정규직이 71명(31.4%), 비정규직이 159명(67.4%)로 비정규직의 비율이 2배정도 수준이다. 학력은 고졸 50명(21.6%), 초대졸 72명(30.6%), 대졸 109명(45.7%), 대학원 2명(2%) 정도이다. 상사와의 근무기간은 1년이하가 216명으로 (90.6%) 1년 이상 18명(9.8%)이다. 근무경력은 1년 이하가 202명 (84.1%) 1-2년 20명(9.8%), 2년이상인 11명(6.1%)에 해당한다.

<Table 1> Demographic characteristics of respondents

Characteristics		n	%
Gender	male	71	31.4
	female	162	68.6
Age	20~25	65	28.2
	26~29	118	49.8
	>30	50	22
Employment Status	regular	73	31.4
	temporary	160	67.4
Education	high school	50	21.6
	college	72	30.6
	university	109	45.7
	grad school	2	2
Tenure with this boss	<1 year	216	90.2
	1 year<	18	9.8
Career	<1 year	202	84.1
	1~2 year	20	9.8
	2 years<	11	6.1
Amount of Member	1~5	8	3.3
	6~10	142	58.2
	11~15	73	31.0
	15<	13	6.5

2. 측정항목의 신뢰도와 타당도 분석

측정항목의 타당도를 측정하기 위하여 탐색적 요인분석 결과 아이겐 값이 1 이상 값을 사용하여 각각의 요인들을 나눠 확인적 요인분석을 돌린 결과는 <Table 2>과 같다.

구조모형의 적합도 지수는  $\chi^2=806.190$  (df=282)  $p<0.001$  CMIN/DF 2.859 GFI 0.800 NFI 0.886 IFI 0.923 CFI 0.923 RMSEA 0.088으로 유효성에 대한 확인적 요인분석의 결과는 수용가능하다고 할 수 있다(Gefen et al., 2000). 도출된 요인을 바탕으로 측정항목의 내적일관성 검증을 위한 신뢰도 분석 결과 변혁적 리더십의 하위 3가지 요인(긍정적 배려, 카리스마, 지적자극)은 각각 0.933, 0.935, 0.933이며, 상사신뢰는 0.946, 상사후원인식은 0.938, 조직시민행동은 0.831로써, 크론바하 알파값이 0.8 이상으로 일반적으로 요구되는 0.7 이상 기준을 모두 충족하여서 만족할 만한 신뢰도 수준이라고 할 수 있다(Nunnally 1978).

각 구성개념의 평균분산 추출값(AVE)은 기준값이 0.5 이상을 충족하여 집중타당성이 있는 것으로 증명되는데(Fornell

& Larcker 1981), 변혁적 리더십의 3가지 요인은 각각 0.845, 0.829, 0.885, 상사신뢰는 0.865, 상사후원인식은 0.855, 조직 시민행동 역시 0.855로 집중타당성이 인정되었다. 개념신뢰도(CCR) 값 또한 모두 기준값인 0.7 이상을 상회하여 개념 신뢰성이 있는 것으로 증명되었다(Anderson & Gerbing 1998).

3. 구조방정식 모형 분석

본 연구에서 설정한 연구모형을 검증하고, 연구 가설들을 검증하고자 AMOS 20.0을 이용하여 모형의 적합도를 분석한 결과는 <Table 3>과 같다.

본 연구에서 제안한 전체모형을 검증한 결과,  $\chi^2=1120.643$  (df=307)  $p<0.001$  CMIN/DF 3.650 NFI 0.845 IFI 0.882 TLI 0.864 CFI 0.881으로 만족할 만한 수준으로 나타났다.

구조방정식모형분석 결과, 변혁적 리더십의 하위 요소 3가지 중 긍정적배려( $\beta=0.754$ ,  $t=13.736$ ,  $p<0.001$ )와 카리스마( $\beta=0.255$ ,  $t=6.071$ ,  $p<0.001$ )는 상사에 대한 신뢰에 정(+의

<Table 2> Confirmatory factor analysis

Variables	Estimates	Standardized estimate	CR (t-value)	Cronbach' $\alpha$	CCR	AVE
P C	TFL18	1.000	0.798	fixed	0.933	0.845
	TFL12	0.967	0.823	15.262***		
	TFL11	1.053	0.895	15.484***		
	TFL10	1.195	0.862	16.335***		
	TFL9	0.956	0.853	14.532***		
	TFL6	0.928	0.790	13.957***		
C R	TFL5	1.000	0.836	fixed	0.935	0.829
	TFL4	0.796	0.926	15.707***		
	TFL3	0.884	0.819	19.432***		
	TFL2	1.027	0.742	27.909***		
	TFL1	0.860	0.951	20.227***		
I S	TFL15	1.000	0.882	fixed	0.933	0.885
	TFL16	0.954	0.857	20.414***		
	TFL14	0.958	0.897	18.940***		
	TFL13	0.931	0.887	20.139***		
L T	LT1	1.000	0.904	fixed	0.946	0.865
	LT2	1.076	0.918	23.269***		
	LT3	1.072	0.947	25.148***		
L S	LS4	1.000	0.868	fixed	0.938	0.855
	LS3	1.236	0.876	19.891***		
	LS2	1.159	0.952	17.290***		
	LS1	1.112	0.830	17.018***		
O C B	OCB2	1.000	0.882	fixed	0.831	0.885
	OCB3	0.971	0.889	18.993***		
	OCB4	0.900	0.801	15.796***		
	OCB5	0.898	0.840	17.137***		

$\chi^2=806.190$ (df=282)  $p<0.001$  CMIN/DF 2.859 GFI 0.800 NFI 0.886 IFI 0.923 CFI 0.923 RMSEA 0.088,

Note: PC=Positive Consideration, CR=Charisma, IS=Intellectual Stimulus, LT=Leader Trust, LS=Leader Support, OCB=Organizational Citizenship Behavior  
\*\*\* $p<0.001$

<Table 3> Structure Equation Model Analysis

Paths	Standardized Estimates	t-value	p-value	Hypothesis	
H1-1	PC→LT	0.754	13.736	0.000***	accepted
H1-2	CR→LT	0.255	6.071	0.000***	accepted
H1-3	IS→LT	-0.053	-1.266	0.205	rejected
H2-1	PC→LS	0.447	8.667	0.000***	accepted
H2-2	CR→LS	0.672	11.545	0.000***	accepted
H2-3	IS→LS	0.131	2.932	0.003**	accepted
H3	LT→OCB	0.312	3.711	0.000***	accepted
H4	LS→OCB	0.095	1.207	0.227	rejected

$\chi^2=1120.643$  (df=307)  $p<0.001$  CMIN/DF 3.650 NFI 0.845 IFI 0.882 TLI 0.864 CFI 0.881

Note: PC=Positive Consideration, CR=Charisma, IS=Intellectual Stimulus, LT=Leader Trust, LS=Leader Support, OCB=Organizational Citizenship Behavior  
 \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001

영향관계 나타났으며, 지적자극( $\beta = -0.053$ ,  $t = -1.266$ )이 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향은 기각되었다(가설1). 상사후원인식과의 영향관계에서는 긍정적 배려( $\beta = 0.447$ ,  $t = 8.667$ ,  $p < 0.001$ ), 카리스마( $\beta = 0.662$ ,  $t = 11.545$ ,  $p < 0.001$ ), 지적자극( $\beta = 0.131$ ,  $t = 2.932$ ,  $p < 0.01$ )으로 모두 유의한 정(+)의 영향관계를 확인하여 가설2은 모두 채택되었다.

다음으로 상사신뢰( $\beta = 0.312$ ,  $t = 3.711$ ,  $p < 0.001$ )가 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향관계를 나타내고 있음이 확인되어 가설 3도 채택되었다. 하지만 상사후원인식( $\beta = 0.095$ ,  $t = 1.207$ )이 조직시민행동에 미치는 영향은 유의하지 않아 가설4는 기각되었다.

본 연구는 변혁적 리더십이 상사에 대한 신뢰 및 상사의 후원인식에 미치는 영향관계에서 종사원의 성격적 특성인 통제위치의 조절효과를 검증하고자 내재적과 외재적 통제위치를 높은 집단과 낮은 집단의 두 집단으로 나누어 조절효과를 분석하였다. 조절효과는 잠재요인 간의 관계에서 특정변수가 조절효과의 방향성이 가설과 일치하면서 자유모형과 제약 모형과의  $\chi^2$  적합도 비교에서 자유모형이 우수한 것으로 나타나야 하며, 그 결과는 <Table 4>와 같다.

변혁적 리더십의 하위 요소 3가지 중 지적자극과 상사후

원 인식 간에 영향관계에서 내재적 통제위치의 특성이 높은 종사원들에 대해서는 변혁적 리더십의 하위 요인 3가지 중 지적자극과 상사의 후원인식사이의 영향관계의 경로계수는 0.259 ( $t = 4.188$ ,  $p < 0.001$ ) 유의하지만 낮은 종사원 집단에 대한 경로계수는 .011 ( $t = -0.163$ ) 로써 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서  $\chi^2$ 값에 대한 차이검증결과 그 차이가 5.812로 유의수준 5%에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 그 외의 다른 변수들 사이에서는 내재적 통제위치에 따른 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 이는 내재적 통제위치가 높은 종사원일수록 본인의 의지와 능력에 따라 결과가 달라질 수 있다고 믿기 때문에 상사의 지적자극을 자신을 위한 적극적인 후원으로 받아들일 것으로 추측할 수 있다.

외재적 통제위치에 따른 조절효과는 <Table 5>와 같다. 변혁적 리더십의 하위 요소 중 카리스마와 신뢰 사이에서 외재적 통제위치가 낮은 집단의 경로계수가 0.484 ( $t = 6.906$ ,  $p < 0.001$ )로 높은 집단의 경로계수 0.105 ( $t = 2.181$ ,  $p < 0.05$ )와  $\chi^2$  차이검증결과 그 차이가 4.016으로 유의수준 5%에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 긍정적 배려와 후원인식 관계에서도 낮은 집단의 경로계수 0.655 ( $t = 7.948$ ,  $p < 0.001$ )로 높은 집단의 0.295 ( $t = 4.509$ ,  $p < 0.001$ )와의  $\chi^2$  차이검증

<Table 4> Moderating effects of intrinsic control between leadership and trust, and between leadership and support

Paths	high-intrinsic (N=125)		low-intrinsic (N=118)		Constraint model (df=615)	$\Delta\chi^2$ (df=1)
	S.E	C.R	S.E	C.R		
PC→LT	0.665	8.528***	0.725	8.748***	1835.237	-
CR→LT	0.279	4.278***	0.344	5.567***	1835.993	.756
IS→LT	0.015	0.234	-0.131	-2.203**	1836.630	1.393
PC→LS	0.469	6.428***	0.395	5.362***	1835.989	.752
CR→LS	0.632	7.779***	0.704	8.250***	1836.566	1.329
IS→LS	0.259	4.188***	-0.011	-0.163	1841.049	5.812*

$\chi^2=1835.237$ ,  $df=614$ ,  $p<0.001$ ,  $\chi^2/df=2.989$ , NFI=.759, TLI=.798, CFI=.823

Note: PC=Positive Consideration, CR=Charisma, IS=Intellectual Stimulus, LT=Leader Trust, LS=Leader Support, OCB=Organizational Citizenship Behavior  
 \*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001

<Table 5> Moderating effects of extrinsic control between leadership and trust, and between leadership and support

Paths	high-extrinsic (N=121)		low-extrinsic (N=122)		Constraint model (df=615)	$\Delta\chi^2$ (df=1)
	S.E	C.R	S.E	C.R		
PC→LT	.848	12.478***	.601	7.637***	1721.683	3.724
CR→LT	.105	2.181*	.484	6.906***	1721.975	4.016*
IS→LT	-.079	-1.611	-.089	-1.381	1718.007	.048
PC→LS	.295	4.509***	.655	7.948***	1728.431	10.472*
CR→LS	.745	8.644***	.548	7.888***	1719.724	1.765
IS→LS	.115	1.772	.135	2.423*	1719.970	2.011

$\chi^2=1717.959$ ,  $df=614$ ,  $p<0.001$ ,  $\chi^2/df=2.798$ ,  $NFI=.782$ ,  $TLI=.824$ ,  $CFI=.846$

Note: PC=Positive Consideration, CR=Charisma, IS=Intellectual Stimulus, LT=Leader Trust, LS=Leader Support, OCB=Organizational Citizenship Behavior

\* $p<0.05$ ; \*\* $p<0.01$ ; \*\*\* $p<0.001$

에서 10.472로 5% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다.

외재적 통제위치가 낮은 집단은 타인이나 환경보다는 본인이 문제를 해결하고 결과에 영향을 줄 수 있다고 믿는다. 따라서 상사가 보여주는 카리스마 요인을 본인과 집단을 위한 긍정적 행동으로 받아들이며 이는 상사신뢰에 긍정적 영향을 줄 것이라고 추측할 수 있다. 긍정적 배려와 후원인식 간의 관계 역시 위의 내용과 같은 해석을 할 수 있다.

#### IV. 요약 및 결론

본 연구는 커피전문점에서 리더의 역할에 따른 효과성을 규명하고자 시작하였다. 다양한 리더십의 유형 중 변혁적 리더십을 긍정적 배려, 카리스마, 지적자극으로 구성하고, 변혁적 리더십 세부요인들과 상사신뢰, 상사후원인식 및 조직시민행동과의 영향관계를 분석하였으며, 이들 인과관계에서 종사원의 성격적 특성인 통제위치의 조절효과를 규명하고자 하였다. 본 연구의 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 상사의 변혁적 리더십이 상사에 대한 신뢰와 상사에 대한 후원인식에 유의한 영향을 미친다는 사실을 확인할 수 있었다. 이는 변혁적 리더십의 하위 요소 중 카리스마와 긍정적 배려가 종사원들을 부하직원이상으로 생각하며 개별적으로 배려하고 긍정적인 미래제시와 동기부여 등을 보여주기 때문이다. 특히 커피전문점의 근무 특성 상, 한 공간에서 오랜 시간을 같이 근무하기 때문에 리더와 부하직원 간에 신뢰와 종사원이 느끼는 후원인식의 유효성을 변혁적 리더십을 통해 향상시킬 수 있음을 시사한다. 이는 Lee(2009)의 연구에서 변혁적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구와 같다.

둘째, 상사신뢰( $\beta=0.312$ ,  $p<0.001$ )가 조직시민행동에 유의한 영향을 미친다는 점이다. 이는 리더에게 받은 신뢰가 조직시민행동등과 같은 조직유효성에도 영향을 미칠 수 있다는 것을 보여준다. 외식산업에서 필수적인 조직시민행동은 특히 커피전문점에서의 성과에도 유효한 변수인데, 이는 시

간대로 교대근무를 하는 커피전문점에서 본인의 업무 뿐 아니라 타 시간대 근무하는 동료직원들에게 보여주는 시민행동이 리더십에 영향을 받고 있음을 보여주고 있다. 또한 신뢰는 추후 또 다른 성과변수에도 영향을 줄 수 있음을 시사한다. 상사후원인식은 조직시민행동과의 영향관계가 없음을 확인할 수 있었다. 이는 Kim & Seo(2010)의 조직, 상사후원인식이 조직구성원의 조직시민행동에 유의미한 영향을 미친다는 연구 결과와 상이하다.

셋째, 종사원의 통제위치의 조절 효과를 통해 상사의 리더십을 긍정적으로 받아들일 수 있는 성격적인 측면을 제시하였다. 이는 상사의 영향력과 더불어 종사원에 따라서도 그 효과성이 달라 질 수 있음을 시사하고 있다. 내재적 통제위치가 높을수록, 반대로 외재적 통제위치가 낮을수록 변혁적 리더십과 그들에 대한 신뢰, 후원인식을 높게 받아들일 수 있음을 시사한다.

본 연구의 실무적인 시사점은 커피전문점이라는 서비스접점과 조리가 동시에 이루어지는 독특한 산업에서 리더가 발휘하는 리더십은 다양한 성과변수에 영향을 줄수 있다는 점이다. 시간대 근무인원이 적어, 보다 효율적인 운영을 통해 성과를 내기 위해서는 종사원의 조직시민행동이 타 산업에 비해 특히 중요하며, 리더의 역량에 따라 신뢰, 후원인식등에도 상관관계가 있기 때문이다.

또한 단순히 리더십 차원이 아닌 종사원이 가지고 있는 성격적 측면 중 하나인 통제위치가 변혁적 리더십의 영향력에 유의한 조절효과를 갖고 있다는 점이다. 같은 리더십을 발휘하더라도 종사원들은 모두 다른 영향을 받을 것이며, 그에 따라 성과들이 달라 질 수 있다. 따라서 커피전문점 산업에서는 상대적으로 여성근무자수가 많고, 연령대가 낮으며, 이직률이 높은 것이 특징이므로 불안정한 인사관리를 해결하기 위해 종사원의 성격적인 측면에서의 접근을 시사 할 수 있었다. 수시로 바뀌는 종사원으로 인하여 서비스 품질이 떨어지고, 업무환경 및 분위기에 부정적인 영향을 줄 수 있으므로 채용 과정에서 내재적 통제위치가 높은 인원을 채용할 필요성을 제시하였다.

본 연구의 한계점 및 향후 과제는 다음과 같다. 조사방법에 있어서 설문지법만을 이용하였고, 그 설문지 내용과 응답자가 그때 느끼는 감정과 태도에 따라 조사결과가 좌우되어 근본적인 한계점이 있었다. 또한 설문지 자체를 리더십에 영향을 받는 종사원을 대상으로만 측정이 되었다는 점은 상사의 리더십 측정에 있어서 일률적이지 않는 결과값을 보일 수 있다는 한계점이 있었다. 따라서 특정 리더의 리더십과 그 영향을 받는 종사원을 매칭하여 설문지를 수거할 필요가 있었으며, 보다 명확한 대상에 대한 언급이 필요하였다.

또한 커피전문점 내에서의 인사관리 차원의 연구는 거의 미흡한 실정이기 때문에 차후 연구의 필요성이 있다. 변혁적 리더십 뿐 아니라 다양한 리더십 유형의 영향관계를 살펴보고 여러 성과 변수들을 측정하여 커피전문점 특성에 맞는 적합한 리더십 유형을 살펴보아야 할 것이다. 또한 리더십 연구 뿐 아니라 종사원 차원에서 연구 역시 확대할 필요도 있으며, 이로 인하여 매출 증대나 고객만족까지 영향관계를 살펴 볼 수 있다면 학문적, 실무적 시사점 역시 제시 할 수 있는 향후 연구 과제가 될 것이다.

## References

- Aryee S, Budhwar PS, Chen ZX. 2002. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *J. of Organ. Behav.*, 23(3):267-285
- Anderson JC, Gerbing DW. 1988. Structural Equation Moderling in Plactice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Spychol. Bull.*, 103(3):411-423
- Avolio BJ, Bass BM. 1995. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Lead. Quarte.*, 6(2):199-218
- Bass BM. 1985. *Leadership and performance beyond expectations* Free Press; Collier Macmillan, pp 4-46
- Bass BM, Avolio BJ. 2000. MLQ: Multifactor leadership questionnaire. *Mind Garden*, pp 12-43
- Bateman TS, Organ DW. 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *J. Acad. Manag.*, 26(4):587-595
- Brief AP, Motowidlo SJ. 1986. Prosocial organizational behaviors. *Acad. Manag.*, 11(4):710-725
- Burns JM. 1978. *Leadership*. NY. Harper & Row. pp 2-29
- Byen JW, Ko JY. 2011. Effects of Supervisors' Leadership Styles on the Organizational Trust and Job Satisfaction of Hotel Employees: Focused on Food and Beverage Departments of Super Deluxe Hotels, *J of Foodserv. Manag.*, 14(5):157-180
- Cho S, Johanson MM. 2008. Organizational citizenship behavior and employee performance: A moderating effect of work status in restaurant employees. *J. Hosp. Tour.*, 32(3):307-326
- Demircan N, Ceylan A. 2003. The concept of organizational trust: Reasons and results. *J. Manag. Econ.*, 10(2):139-150
- Eisenberger R, Fasolo P, Davis-LaMastro V. 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *J. Appl. Psychol.*, 75(1):51
- Friedman M, Rosenman, RH. 1974. *Type A behavior and your heart*, Knop New York.
- Fornell C, Larcker DF. 1981. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *J. Marketing Res.*, 18(1):39-50
- Gefen D, Straub D, Boudreau M. 2000. Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Commun. Assoc. for Inf. Syst.*, 4(1):7
- Greenberg J. 1990. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *J. Manag.*, 16(2):399-432
- Greenhaus JH, Parasuraman S, Wormley WM, 1990. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *J. Acad. Manag.*, 33(1): 64-86
- Hadjali HR, Salimi M. 2012. An investigation on the effect of organizational citizenship behaviors (OCB) toward customer-orientation: A case of nursing home. *Soi. Behav Sci.*, 57:524-532
- Hersch PD, Scheibe KE. 1967. Reliability and validity of internal-external control as a personality dimension. *J. Consult. Psychol.*, 31(6):609
- Hersey P, Blanchard KH. 1982. *Leadership style: Attitudes and behavior.*, pp50-52
- Hong CE. 2015. The Effects of Selection Attributes on Customer Satisfaction and Service Loyalty in Coffee Shops? *Tour Research*, 40(2):309-331
- Hwang MH, Choi WS. 2006. A Study on the Relationship of Trust in Supervisor, Perceived Organizational Support and Organizational Commitment in Hotel Employees. *J. Tour. leisure*, 18(4):63-80
- Judge TA, Bono JE. 2001. Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *J. Appl. Psycho.*, 86(1):80
- Jung HS, Yoon HH. 2012. The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel. *Inter J. Hosp. Manag.*, 31(2):369-378
- Koh WL, Steers RM, Terborg JR. 1995. The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in singapore. *J. Organ Behav.*, 16(4):319-333

- 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. *Korea J. Hosp. Tour.*, 19(3):173-198
- Kim JW, Chae SH. 2005. A Study on the Influence of Transformational Leadership and Trust on Organizational Commitment: Focusing on the Moderating Effect of Trust. *Korea Acad, Manag.*, 29(4):471-495
- Kwan BW, Lee GO. 2012. Verification of the Mediating Effect of Social Loafing in the Relation between the Transformative Leadership of a Food Service Corporate Organization and Organizational Citizenship Behavior, *J. Tour, Res.*, 26(5):2
- Lewicki RJ, McAllister DJ, Bies RJ. 1998. Trust and distrust: New relationships and realities. *Acad. Manag.*, 23(3):438-45
- Lee CI. 2010. The Effects of Transformational Leadership on the organizational Effectiveness-Focused on the mediating Role of Psychological Capital and Attitudes. Doctoral degree thesis, University of Ulsan, Korea
- Lee GT, Chung KY, Han JH. 2012, A Study on Effect of Organizational Trust on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, & Turnover Intention of Hotel F&B Associates, *Intern. J. Tour. Hosp. Res.*, 26(2):347-364
- Lee HR, Jung TW, Hwang SH. 2013. The Effect of Leader's Transformational Leadership On Employee's Creativity And Intrinsic Motivation in the Hotel Industry. *Korea J. Hosp. Tour*, 22(2):21-40
- Mayer RC, Gavin MB. 2005. Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Acad. of Manag. J.*, 48(5):874-888
- Moorman RH, Blakely GL, Niehoff BP. 1998. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *J. Acad. Manag.*, 41(3):351-357
- Nunnally J. 1978. *Psychometric methods*, pp 12-15
- Organ DW. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com, p 160
- Pillai R, Schriesheim CA, Williams ES. 1999. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *J. Manag.*, 25(6): 897-933
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Paine JB, Bachrach DG. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *J. Manag.*, 26(3):513-563
- Seok KH. 2004.. The Effect of General Managers' Leadership on Employees' Psychological Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Airline Context. *Acad. Korea. Hops. Tour*, 13(-):118-138
- Smith C, Organ DW, Near JP. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *J. Appl. Psycho.*, 68(4):653
- Spector PE. 1982. Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psycho Bull*, 91(3):482
- Yammarino FJ, Bass BM, 1990. Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Hum. Relat.*, 43(10):975-995

---

Received June 6, 2016; Revised December 6, 2016; accepted January 3, 2017