Culinary Science & Hospitality Research. 2017;23(3):63-76.
DOI: 10.20878/cshr.2017.23.3.007

변혁적 리더십이 외식기업 조리사의 내재적 동기와 창의성에 미치는 영향에 관한 연구 - CJ푸드빌을 중심으로 -

전 현 모[1] · 권 나 경[2†]

[1]동국대학교 경주캠퍼스 호텔관광경영학부 · [2]선문대학교 국제레저관광학과

The Study on Effect of Transformational Leadership on Cook's Intrinsic Motivation and Creativity in Foodservice Firm - Focused on CJ Foodville -

Hyeon-Mo Jeon[1] · Na-Kyung Kwon[2†]

[1]Dept. of Hotel & Tourism Management, Dongguk University-Gyeongju
[2]Dept. of Grobal Leisure & Tourism, Sun Moon University

ABSTRAC

The study intended to investigate the relationship between transformational leadership and creativity of cooks with transformational leadership as antecedent variable. Transformational leadership has been assessed positively in variable studies as a leadership to improve employee's creativity. The authors also tried to explore structural relationships among transformational leadership, intrinsic motivation, and creativity by identifying the meditating role of intrinsic motivation in the relationship between transformational leadership and creativity of cooks. The study subject was CJ FOODVILLE, which is a representative company with its size, sales, and recognition as a domestic restaurant business. A survey was conducted with employees who were working as a cook in restaurants operated by CJ FOODVILLE in metropolitan areas. The results of the study showed that charisma and intellectual stimulation of transformational leadership positively influenced intrinsic motivation, but inspirational motivation and individualized consideration did not significantly influence intrinsic motivation. In addition, the four elements of transformational leadership did not significantly affect creativity. The findings of the study show that intrinsic motivation played a role as a mediation among charisma, intellectual stimulation, and creativity of transformational leadership. Therefore, the findings of the study suggested intrinsic motivation as an important factor affecting creativity of cooks.

Keywords: transformational leadership, intrinsic motivation, creativity, cook, foodservice firm

Ⅰ. 서 론

세계적인 경쟁과 경제적 불확실성, 그리고 빠른 기술변화는 혁신의 초석이며, 중요한 조직 자원과 성과, 조직생존을 위한 경로로 창의성을 요구하고 있다(Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2014). 특히 환대산업의 기업들은 사람들이 여가 생활을 향상시키는 데 더 많은 시간을 투자함에 따라 극심한 경쟁 환경에 놓이게 되었고, 고품질의 서비스를 제공하기 위해 보다 창의적인 작업이 필요하게 되었다(Claver-Cortes, Molina-Azorin, & Pereira-Moliner, 2006). 그러므로 환대산업 분야에서는 새로운 제품, 서비스 및 프로세스를 위한 아이디어를 창출하는 데 요구되는 직원 창의성에 관한 관심이 점차 커지고 있다(Wang, Tsai, & Tsai, 2014). 이는 직원들이 창의적인 사고를 가지고 업무를 수행함으로써 변화하는 환경에 능동적으로 대처하게 되고, 기업성장과 경쟁력을 확보하는 데 있어서도 매우 효과적이기 때문이다(Jang, Lee, & Park, 2013). 이러한 환경 속에서 고품질의 서비스를 제공할 수 있는 창의적인 직원의 육성은 환대기업

† **Corresponding author:** 권나경 vichyzzang99@hanmail.net, 충남 아산시 탕정면 선문로 221번길 70, 선문대학교 국제레저관광학과

의 성공을 위해 무엇보다 중요하다(Park & Kim, 2015). 외식기업이 경쟁우위를 확보하기 위해서는 직원의 직무만족이나 조직몰입 등과 같은 효율성 강조만으로는 미흡하며, 창의성과 혁신과 같은 새로운 개념이 관리 차원에서 필요하게 되었다(Seol, 2009).

조직 부서의 책임자인 부서장은 부하 직원들이 각자의 창의성을 최대한 발휘하여 업무를 수행할 수 있도록 리더십을 발휘할 필요가 있다(Dinh et al., 2014). 경쟁적 비즈니스 환경에서 리더십은 직원들이 기대 이상의 것을 수행해 내게 할 뿐만 아니라, 개인 및 조직 차원에서 새로운 변화를 유도할 수 있는 능력으로 간주되고 있기 때문이다(Khan, Rehman, & Fatima, 2009; Lee, Lee, & Yoo, 2012). 창의성에 영향을 미치는 주요 직무환경요인 중 하나로서 리더십은 다양한 연구들에서 주목을 받아왔으며, 여러 리더십 중에서 변혁적 리더십은 창의성과 긍정적 관계를 가진 것으로 연구되어 왔다(Jang et al., 2013). 변혁적 리더십은 개인의 가치관과 윤리, 행동규범, 장기적 목표를 변화시킴으로써 개인이 지닌 잠재력을 최대한 발휘하게 하고, 창의성도 향상시킨다(Bass, 1990; Shin & Zhou, 2003; Park & Kim, 2015). 변혁적 리더십 이론에서 강조된 바와 같이, 리더십 행동은 직원 창의력과 연관성이 있는 것으로 조사되었으며(Wang et al., 2014), 리더가 변혁적 리더십을 제공할 때 직원들의 창의력이 발휘되는 것으로 밝혀졌다(Gong, Huang, & Farh, 2009).

변혁적 리더는 직원들 간의 상호 교류관계를 발전시키는 대신에 높은 수준의 자기 강화를 통해 목표달성을 위해서 직원들에게 동기를 부여한다(Wang et al., 2014). 변혁적 리더십은 직원들을 현실에 순응하게 하기 보다는 그 이상에 도달하도록 직원들의 내재적 동기를 자극함으로써 창의성을 증대시키게 도와준다(Choi & Chang, 2015). 내재적 동기는 직원의 창의적 실행, 창의적 과정, 창의적 성과를 이끄는 가장 큰 원천으로서, 창의성의 가장 많은 부분을 설명하고 있다(Amabile, 1996; Jang et al., 2013). 다수의 선행연구들은 변혁적 리더십이 직원들의 내재적 동기를 자극하여 창의성 발현에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였으며(Jung, Chow, & Wu, 2003; Kahai, Sosik, & Avolio, 2003; Shin & Zhou, 2003; Park & Yoon, 2015), 내재적 동기를 통한 창의성이 가장 창조적이라고 하였다(Amabile, 1998; Tiemey, Farmer, & Graen, 1999; Grumusluoglu & Ilsev, 2009).

외식 소비자들은 새롭고 독특한 경험을 원하고 있으며, 이러한 과제를 해결하기 위해 요리의 창의성이라는 개념과 혁신역량의 중요성이 외식서비스산업에서 중요하게 대두되었다(Horng & Hu, 2008). 그러므로 조리사는 기본적인 요리과학에 대한 지식, 다양한 생각을 사용할 수 있는 능력, 새로운 아이디어를 개발하려는 긍정적인 태도 등을 포함한 창의성을 표현할 역량을 갖추어야 한다(Hu, 2010). 조리사의 창의성은 메뉴개발과 음식 제공형식에 영감을 주기 때문에, 전체적인 소비자의 외식 경험에 있어서 매우 중요한 역할을 하고 있다(Kang & Yoon, 2015).

그동안 호텔외식산업에서도 직원의 창의성에 관한 연구는 다양하게 수행되어 왔지만, 조리부서 직원 창의성의 역할과 중요성에도 불구하고, 조리사를 대상으로 한 연구는 매우 미진한 상황이다. 특히 조리사의 창의성 향상에 영향을 미치는 리더십에 관한 연구는 좀처럼 시도되고 있지 않은 실정으로 무한 경쟁체제하에 놓은 외식기업의 경쟁력 강화를 위한 인적관리차원에서 리더십과 직원의 창의성에 관한 연구는 시기적으로 필요할 것으로 사료된다.

그러므로 본 연구에서는 전술한 바와 같이, 직원의 창의성을 향상시키는 리더십으로 다양한 연구에서 긍정적 평가를 받아온 변혁적 리더십을 선행변수로 하여 조리사의 창의성과의 관계를 파악하고자 한다. 또한 변혁적 리더십과 조리사의 창의성 관계에서 내재적 동기의 매개적 역할을 확인함으로써 변혁적 리더십과 내재적 동기, 창의성 간의 구조적 관계를 규명하고자 한다. 이러한 연구결과를 토대로 선행연구들과의 차이점을 제시함과 동시에 외식기업 조리사들의 창의성을 발현하고, 역량을 최대화하기 위한 인적자원관리 차원의 시사점을 제시하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 변혁적 리더십

변혁적 리더십(transformational leadership)은 개인의 이익을 떠나 구성원이 조직의 목표를 향해 보다 높은 성과를 성취할 수 있도록 동기를 부여하는 것이다(Burns, 1978). 변혁적 리더십은 조직의 목표를 달성하기 위하여 리더가 개인이나 집단의 행동에 영향력을 미치는 과정에서 직접적인 영향을 주기보다는 구성원의 가치나 신념체계를 변화시킴으로써 조직의 성과를 높이는 리더의 행위이다(Bass, 1985).

Bunrs(1978)는 리더십의 유형을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분하고 있는데, 거래적 리더십은 리더와 직원 간의 상호 태도 및 행동 교환 과정에 중점을 두는 관점이며(Yukl, 2002), 리더와 직원 간의 교환관계에서만 리더십을 수용할 뿐이다. 반면에, 변혁적 리더십은 거래적 리더십의 연장선으로 리더가 직원에게 어떠한 영향을 미치는지에 대한 관점이라 할 수 있는 것으로(Lee et al., 2012), 변혁적 행

동을 보이는 리더가 직원의 가치관에 호소하고, 그들이 더 높은 비전을 볼 수 있게 하며, 그 비전을 성취하는 데 있어서 그들 스스로가 노력할 수 있도록 격려하는 것이다(Herold, Fedor, & Caldwell, 2008). Bass(1990)도 기존의 리더십 이론들이 일종의 거래적 리더십으로 정리된다고 보았고, 구성원들의 고차원적 헌신과 성과를 기대하기 위해선 변혁적 리더십이 필요하다고 보았다(Kang, 2010). 변혁적 리더십 개념이 도입된 이후 많은 경험적 연구에 의하면, 변혁적 리더십은 거래적 리더십을 크게 향상시켜 더 높은 수준의 개인 및 단체, 조직성과를 가져왔다고 보고되고 있다. 변혁적 리더십의 증대 효과는 성과에 대한 표준 기대 이상으로 수행하도록 직원의 동기를 부여하는 변혁적 리더의 능력과 관련성이 있다(Jung & Sosik, 2002).

Bass(1990)는 자신이 개발한 MLQ(multiple leadership questionnare)를 바탕으로 반응할당분석(response allocaton analysis)과 요인분석을 통해 변혁적 리더십이 카리스마, 지적자극, 개별적 고려 등 3개의 하위 요인으로 구성되어 있음을 규명하였다. 초기 MLQ에서는 동기 부여가 카리스마에 포함되어 있었으나, 수정 보완 과정을 거쳐 개발된 MLQ Form-5에서 카리스마, 지적자극, 동기 부여, 개별적 고려로 구분되었다(Kang, 2010). 카리스마(charisma)는 전문성을 가진 리더가 문제의 난관을 극복하고 변혁을 추구함으로써 부하 직원에게 자부심과 신념을 심어주는 것을 의미한다(Bass & Avolio, 1990). 카리스마적 리더는 자신감과 탁월성, 목적의식이 있으며, 부하 직원에게 조직의 목표와 이상을 확실히 제시할 수 있는 능력을 갖춘 존경받는 인물이라고 할 수 있다(Bass & Yokochi, 1991; Seol, 2009). 즉, 카리스마는 주변 사람들의 인식으로부터 야기되는 현상으로 부하 직원으로부터 신뢰와 긍지, 존경받는 것을 수반한다. 지적자극(intellectual stimulation)은 감정적인 자극에 의한 즉각적인 행동의 변화보다는 오히려 반응과 가치, 상상력과 사고, 문제해결과 문제인식에 있어 직원을 변화, 각성시키는 리더의 행동을 의미한다(Seol, 2009). 지적으로 자극하는 리더는 직원이 오래된 가정과 신념에 의문을 제기하여 복잡한 문제와 이슈를 보다 혁신적인 방식으로 볼 수 있도록 도와준다(Waldman, Siegel, & Javidan, 2006). 이러한 리더의 행동은 직원들이 상황을 분석하는데 있어서 기존의 틀을 뛰어넘어 보다 창의적 관점을 개발하도록 자극하게 된다(Chae, Lee, & Kim, 2011). 동기 부여(inspirational motivation)는 직원들에게 비전을 제시하고 열정을 불러일으키며, 격려를 통해 기운을 북돋우고, 업무에 열심히 매진하도록 만드는 행동이다(Kang, 2010). 변혁적 리더는 직원들에게 높은 기대감을 표현하고, 직원들 간에 공유된 비전을 달성하는 데 최선을 다하도록 동기유발을 통해 직원들의 의욕을 끊임없이 고무시키는 역할을 한다(Kwon & Park, 2010). 개별적 배려(individualized consideration)는 직원들의 욕구와 능력의 차이를 인정하고, 직원들을 개별적으로 다루며, 개인적 욕구에 관심을 기울이고, 이를 파악하여 만족시킬 뿐만 아니라, 욕구를 자극시켜 높은 성과를 낼 수 있도록 잠재 능력을 개발시키는 것을 의미한다(Ryu & Joo, 2014).

본 연구에서는 조리사의 창의성에 영향을 미치는 요인으로 Bass(1990)가 개발하고 수정 보완한 MLQ Form-5의 카리스마, 지적자극, 동기 부여, 개별적 고려로 구성된 변혁적 리더십을 선행변수로 제시하여 내재적 동기 및 창의성과의 영향관계를 규명하고자 한다.

2. 내재적 동기

조직은 구성원들에게 목표지향적인 동기를 유발시키고 지속시킴으로써 동기가 부여된 구성원은 부여되지 못한 구성원보다 더 열심히 업무에 임하게 되고, 더 나은 성과를 얻을 수 있다. 그러므로 과업 달성 여부는 구성원의 역량에 의해 결정되지만, 실제 과업을 수행하게 되는 것은 동기에 의해 이루어진다(Deci & Ryan, 1985; Park, Jeong, & Jung, 2015).

대체적으로 자기결정이론(self-determination theory)에서는 행동의 목적 또는 목표에 의해 결정된 두 가지 형태의 동기, 즉 외재적 동기(extrinsic motivation)와 내재적 동기(intrinsic motivation)를 제안하였다(Kim & Drumwright, 2016). 금전적 보상이나 승진, 칭찬과 같은 외재적 동기와는 반대되는 개념으로 내재적 동기는 보상과 관계없이 수행하고자 하는 일에 대해 즐거움과 호기심을 가지고 자발적이고 역동적으로 집중하는 되는 경우를 말한다(Deci & Ryan, 2000). 내재적 동기는 Deci(1975), Deci와 Ryan(1985)의 연구에 의해 널리 알려진 개념으로, 경쟁이나 보상보다 직무 자체가 흥미롭고 만족스럽기 때문에 직무에 몰입하게 만들고, 결과적으로 우수한 창의성을 발현시킨다. 또한 개인의 직무로부터 형성된 내적 열정과 동기 부여로서 직무만족, 직무 중요성, 다양성, 정체성의 인식과 같은 직무 자체의 특성을 포함한다(Amabile, 1997). 내재적으로 동기 부여되는 구성원은 외부적인 통제의 영향을 받지 않으며, 직무 자체가 갖는 가치와 도전성에 의해 성취감과 즐거움을 느끼게 된다(Barbuto & Scholl, 1998). 그리고 새로운 기술을 발전시킬 수 있는 직무를 얻고자 노력하며, 자신의 일에 깊이 관여하게 된다(Kim, 2015).

자기결정이론에서 내재적으로 동기화된 행동이란 자기

결정감과 유능감의 욕구에 의해 동기화된 행동이라고 하였는데(Deci & Ryan, 1985), 실제로 여러 연구들에서 내재적으로 동기 부여된 구성원들은 외재적으로 동기 부여된 구성원보다 창의성, 자기발전, 높은 성과, 행복감 등이 더 높은 것으로 나타나고 있다(Kang, 2010). 그러므로 외부변수에 의한 직무의 수행보다는 구성원 개개인이 자발적으로 행동하면 기대이상의 성과를 성취할 수 있다는 것이다.

몇몇 리더십과 창의성에 관한 연구에서 내재적 동기의 매개적 역할이 규명되었는데, 변혁적 리더의 행동은 구성원의 내재적 동기를 높이며, 내재적 동기는 창조적 행동을 유발시키는 것으로 나타났다(Lee, Jung, & Hwang, 2013). 내재적 동기 부여가 고취되는 환경일수록 새롭고 창의적인 아이디어가 더 발현된다는 것도 여러 연구에서 입증되고 있다(Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993; Shalley, Zhou, & Oldman, 2004). Shin과 Zhou(2003)는 내재적 동기가 변혁적 리더십과 창의성 사이에서 부분매개 역할을 하고 있다고 하였으며, Jang et al.(2013)은 변혁적 리더십과 창의성 사이에서 내재적 동기 부여를 포함한 셀프리더십이 부분매개역할을 하고 있음을 증명하면서 조직의 리더가 창의성을 조성하고 자율성을 지원하는 직무환경을 구성하면 조직구성원들은 그들의 직무에 보다 열정과 흥미를 느끼고, 스스로 영향력을 발휘해 내재적 동기 부여가 되어 창의적 성과가 높게 나타난다고 주장하였다.

3. 창의성

조직 내 구성원의 창의성(creativity)은 기업이 차별화된 신기술과 신제품을 창출하는 데 필요한 원천으로 인식되면서 그 중요성이 더욱더 부각되고 있는 상황이다(Park & Yoon, 2015). 이러한 맥락에서 창의성은 제품이나 서비스 업무과정에 관하여 새롭고 유용한 아이디어를 생산해내는 것이며(Amabile, 1997), 복잡한 사회시스템에서 함께 일하는 개인들에 의해 만들어진 가치 있고 유용한 새로운 제품과 아이디어, 절차 과정으로 정의되고 있다(Woodman et al., 1993). 이러한 창의성은 새로운 아이디어의 개발과 성과 또는 보다 향상된 문제해결 능력을 통해 측정된다(Zhou & Shalley, 2003; Lee et al., 2012).

Amabile(1988)은 창의성을 독특한 방법으로 아이디어를 결합시키는 능력 혹은 아이디어를 특이한 방법으로 연결시키는 능력이라고 정의하였으며, 창의성의 3가지 구성요소로 전문성(expertise), 창조적 사고기술(creative-thinking skills), 동기(motivation)를 제시하였다. 전문성은 기술과 절차, 지적인 지식을 의미하고, 창조적 사고기술은 사람들이 문제접근에 있어서 얼마나 유연하고 상상력이 풍부한지를 결정한다고 하였다. 그리고 모든 동기가 창조적이지는 않으며, 외적인 보상보다는 작업환경에 의해 영향을 받는 내적인 열정이 문제해결에 더 창조적인 해결책을 제시한다고 하였다. 이들 3가지 요소에 따라 개인의 창의적 역량이 좌우된다고 주장하였다.

개인 창의성의 영향요인으로 성격, 인지, 태도, 지식 등과 같은 개인적 요인과 직무, 조직분위기, 리더십, 상사의 스타일, 보상 등과 같은 환경적 요인으로 구분할 수 있다(Lee, Lee, & Park, 2013; Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014). 특히 조직의 혁신과 창의성을 향상시키기 위한 리더의 역할이 중요시되고 있다. 특히 부하 직원에 대한 리더의 변혁적 행동이 직원의 창의성 강화에 영향을 주고 있다(Kim, Jeong, Jung, & Park, 2015).

최근 들어 환대산업분야에서도 창의성의 중요성이 강조되고 있으며, 특히 변혁적 리더십과 창의성에 대한 관심이 증가하고 있다(Lee et al., 2013). Seol(2009)은 고객의 기대변화, 타 호텔과의 경쟁 등 호텔기업이 처해 있는 기업 환경에 변화를 주기 위해서는 조직구성원들의 창의력 발휘를 기반으로 한 조직혁신이 이루어져야 한다고 하였다. Lee et al.(2012)은 외식업체 상사의 리더십은 직원의 창의성을 존중하고, 창의력을 발휘할 기회를 제공할 때, 조직의 혁신과 발전에 도움이 된다고 하였다. Park과 Kim(2015)의 연구에서는 변혁적 리더가 구성원들에게 비전을 제시하고, 동기를 부여시키며, 지적 자극에 의해 새로운 사고와 창조적 잠재력이 표출하도록 촉진시키기 때문에 이로 인한 구성원들의 창의적 역할 정체성과 창의적 행동을 활성화시킬 수 있다고 주장하였다.

본 연구에서는 Amabile(1988)이 제시한 창의성의 3가지 요소 중 새로운 아이디어 발굴과 생산, 결합 차원의 창조적 사고기술 요소를 직원의 창의성으로 개념화하여 단일요인으로 변혁적 리더십과 내재적 동기와의 영향관계를 규명하고자 한다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구모형 및 연구가설 설정

1) 연구모형

본 연구에서는 선행연구를 토대로 하여 변혁적 리더십의 하위 4개 요인과 내재적 동기, 창의성 간의 영향 관계를 규명하고자 Fig. 1과 같은 연구모형을 설정하였다.

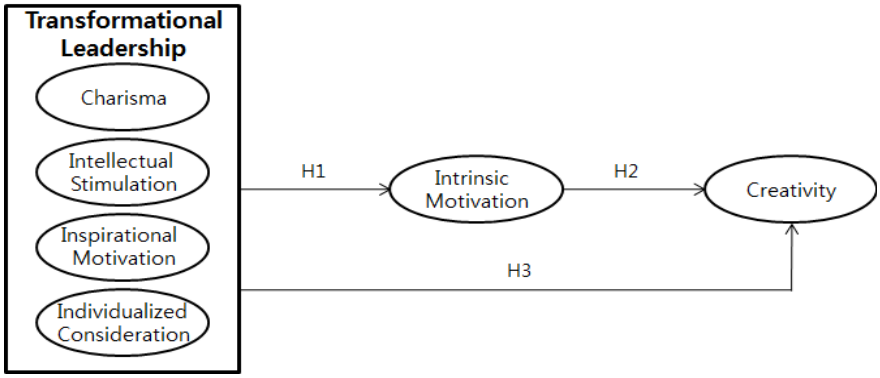

Fig. 1. Research model.

2) 연구가설

(1) 변혁적 리더십과 내재적 동기 간의 관계

변혁적 리더십은 리더의 개별적 행동의 산물로서 직원들의 내재적 동기를 증대시킨다(Bass, 1990). 변혁적 리더는 힘든 과업에 도전하는 직원들에게 그들의 노력에 대한 공감과 인정, 배려, 지지를 보여줌으로써 도전적인 시도를 계속하려는 직원들의 내재적 동기를 증가시키게 한다(Jung & Kim, 2011).

Lee et al.(2013)은 특1급 호텔직원들을 대상으로 호텔기업 상사의 효율적인 리더십 형태를 파악하기 위해 변혁리더십을 선행변수로 제시하여 직원의 내재적 동기와의 관계를 규명하였다. 변혁적 리더십의 요인 중 지적자극과 개별적 배려는 내재적 동기에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Yang과 Kim(2011)은 6시그마를 실시한 기업들을 대상으로 한 연구에서 총괄 관리책임자인 챔피언의 동기 부여와 개별적 배려가 부하직원인 벨트의 내재적 동기에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 규명하였으며, Shamir, House와 Arthur(1993)는 카리스마적 리더십이 그 자체로 내재적 동기를 부여시키는 효과를 갖고 있다고 주장하였다. 또한 Tierney 등(1999)도 창의성의 중요한 원천인 내재적 동기를 높은 수준으로 향상시키기 위해서는 변혁적 리더십이 직접적인 영향을 미치고 있음을 주장하였다. 이와 같은 선행 연구를 토대로 본 연구에서는 변혁적 리더십과 내재적 동기간의 영향관계를 알아보기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 변혁적 리더십은 내재적 동기에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 카리스마는 내재적 동기에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 지적자극은 내재적 동기에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 동기 부여는 내재적 동기에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4: 개별적 배려는 내재적 동기에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 내재적 동기와 창의성 간의 관계

직원의 창의성은 개인적 특성과 인지 능력, 직무관련 전문성, 내재적 동기, 물리적 환경, 제도적 특성 등 조직 및 사회적 요소들에 의해 영향을 받고, 이러한 요소들의 상호작용에 의해 발현된다고 볼 수 있다(Oldham & Cummings, 1996). 그중에서도 내재적 동기는 창의성과 관련된 직무관련 전문지식이나 기술 등이 담당할 수 없을 만큼 그 비중이 크고 창의성 발현에 직접적인 영향을 주고 있다(Amabile, 1988). Amabile(1997)은 동기 부여를 외재적 동기 부여와 내재적 동기 부여로 구분하고, 그중에서 창의성 발현을 위해서는 내재적 동기부여가 더 중요한 요소라고 하였으며, 사람들은 외부적 영향에 의해서가 아니라, 자기 스스로 직무와 연관된 흥미와 만족, 도전정신 등에 의해 동기부여가 되어야 가장 창의적임을 주장하였다(Lee & Kim, 2015).

Lee et al.(2013)은 호텔직원의 창의성 향상을 위해서는 직원들의 내재적 동기가 중요함을 규명하였고, 직원 스스로가 업무에 흥미를 보이고, 자발적으로 집중할 때 창조적 행동이 유발된다고 하였다. Kim(2015)도 내재적 동기가 조직구성원의 창의성에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 규명하면서 외적인 보상과 상관없이 업무 자체에 대한 흥미를 갖고 집중하는 것이 창의적 사고를 일으킨다고 하였다. 이와 같은 선행 연구를 토대로 본 연구에서는 내재적 동기와 창의성 간의 영향관계를 알아보기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 내재적 동기는 창의성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(3) 변혁적 리더십과 창의성 간의 관계

조직 내에서 직원들의 창의성을 발현시키기 위해서는 다양한 요소들이 영향을 미치지만, 리더가 새로운 아이디어 행동이 이루어질 수 있는 환경을 조성해 줄 때 직원들의 창의성이 발현될 것이다(Ryu & Joo, 2014). 리더십은 창의성과 연관된 직무환경 중의 하나로서, 구성원의 창의성에 긍정적 또는 부정적 영향을 미치는 직·간접적 환경요인으로 주목을 받아왔다(Jung et al., 2003; Jang et al., 2013). 그러한 차원에서 변혁적 리더십은 직원들에게 비전을 제시하고, 비전을 달성하기 위한 직원들의 고차원적 욕구 유발과 상하관계의 신뢰조성 등을 통해 기대 이상의 성과를 도출해낸다는 점에서 창의성에 매우 중요한 선행변수이다(Seol, 2009).

Seol(2009)은 호텔직원들의 창의성은 변혁적 리더십의 카리스마와 지적 자극, 개별적 배려에 의해 정(+)의 영향을 받는다고 하였으며, Lee et al.(2013)은 카리스마와 지적 자극이 호텔직원들의 창의성에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 규명하여 기존 연구(Bass, 1985; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Gumusluoglu & Ilsev, 2009)들의 결과를 지지하였다. 또한, 부하에게 비전을 제시하고, 그 비전을 달성할 수 있도록 자신감을 고취시키는 리더의 동기 부여 행동은 창의성을 높이는 것으로 나타났다(Elkins & Keeller, 2003; Choi, Ahn, & Kim, 2007). Ryu와 Joo(2014)는 부산과 울산지역 직장인을 대상으로 한 연구에서 리더의 변혁적 리더십이 직원의 창의성에 정(+)의 영향관계에 있음을 규명하였고, 이러한 변혁적 리더십이 구성원들의 집단적 행위를 강화시키고, 개인 욕구를 자극하여 창의성을 유도해낸다고 하였다. 이와 같은 선행 연구를 토대로 본 연구에서는 변혁적 리더십과 창의성 간의 영향관계를 알아보기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 변혁적 리더십은 창의성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 카리스마는 창의성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 지적자극은 창의성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3: 동기 부여는 창의성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4: 개별적 배려는 창의성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(4) 변혁적 리더십과 내재적 동기, 창의성 간의 관계

리더십과 창의성에 관한 기존연구의 주된 흐름은 리더십이 조직구성원의 내재적 동기를 향상시키고, 결과적으로 조직구성원의 창의성에 영향을 준다는 것이다(Jang et al., 2013). Amabile(1996)의 내재적 동기이론에 의하면, 변혁적 리더십과 창의성 관계에서 변혁적 리더는 구성원들의 내재적 동기를 강화시키고, 창의성에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Kim et al., 2015). 특급호텔 직원을 대상으로 한 Lee et al.(2013)의 연구에서 내재적 동기가 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극 요인과 창의성 사이에서 유의미한 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 특히, 내재적 동기는 카리스마와 창의성, 개별적 배려와 창의성 사이에서 완전매개역할을 하는 것으로 나타나, 내재적 동기의 중요성을 확인하였다.

기존의 연구에서 변혁적 리더십이 구성원의 창의성에 직접적인 영향을 미친다고 알려져 있지만, 구성원의 창의성 발현에는 리더의 역할과 함께 구성원 스스로의 결정과 개인적인 동기 부여의 역할도 중요한 것으로 나타났다(Jang et al., 2013). 그러한 차원에서 변혁적 리더십과 창의성과의 직접적인 영향관계를 살펴보는 것도 중요하겠지만, 변혁적 리더십과 창의성 사이에서 매개적 역할을 하는 요인을 확인하는 것도 유의미하다고 판단된다. 따라서 선행 연구를 토대로 본 연구에서는 변혁적 리더십과 창의성 사이에서 내재적 동기의 매개적 역할을 알아보기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 내재적 동기는 변혁적 리더십과 창의성 사이에서 매개적 역할을 할 것이다.

가설 4-1: 내재적 동기는 카리스마와 창의성 사이에서 매개적 역할을 할 것이다.

가설 4-2: 내재적 동기는 지적자극과 창의성 사이에서 매개적 역할을 할 것이다.

가설 4-3: 내재적 동기는 동기부여와 창의성 사이에서 매개적 역할을 할 것이다.

가설 4-4: 내재적 동기는 개별적 배려와 창의성 사이에서 매개적 역할을 할 것이다.

2. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서는 연구의 목적을 달성하기 위해 변혁적 리더십의 측정항목은 Bass(1985), Bass와 Avolio(1990)가 개발

한 다요인 리더십척도(MLQ; multifactor leadership questionnaire)를 수정 보완한 Yang과 Kim(2011) 및 Lee et al.(2012), Lee et al.(2013)의 연구에서 17개 항목을 인용하여 Likert 5점 척도로 측정하였다. 내재적 동기의 측정항목은 Lee et al.(2013)의 연구에서 4개 항목을 인용하여 Likert 5점 척도로 측정하였으며, 창의성의 측정항목은 Zhou와 George(2001)의 연구에서 4개 항목을 인용하여 본 연구에 맞게 재구성하였다.

1) 변혁적 리더십

본 연구에서 카리스마는 리더가 조직 내 문제해결과 변화를 추구하기 위해서 조직의 목표와 이상을 제시하고, 아울러 직원들에게 자부심과 긍지를 심어주는 것으로 정의한다. 측정항목은 '의사결정 결과의 도덕성과 윤리성 고려', '효과적인 조직 운영', '미래에 대한 분명한 비전 제시', '자신의 중요한 가치 및 신념에 대해 이야기함' 등 4개 문항으로 구성하였다.

지적자극은 조직 내 복잡한 문제와 이슈를 보다 혁신적인 방식으로 볼 수 있도록 직원들을 변화, 각성시키려는 리더의 행동으로 정의한다. 측정항목은 '나로 하여금 다른 관점에서 문제를 보게 함', '과제해결 시 새로운 방법들 제시', '문제해결을 위한 다양한 관점 추구', '제시하는 의견이 적절한지 중요한 사안들을 재검토' 등 4개 문항으로 구성하였다.

동기 부여는 조직 및 직원 개인의 목표를 달성하기 위해 비전을 제시하고 의욕을 상승시켜 직무에 매진하게 하는 것으로 정의한다. 측정항목은 '성취를 위해 필요한 것을 열정적으로 이야기함', '미래에 대해 낙천적으로 이야기함', '부하직원들이 보다 더 열심히 일을 잘 할 수 있도록 격려함', '배우고 성장할 기회 제공' 등 4개 문항으로 구성하였다.

개별적 배려는 직원들의 역량 차이를 인식한 리더가 직원의 만족과 조직의 성과를 동시에 달성하기 위해 개별적으로 관심을 기울이는 것으로 정의한다. 측정항목은 '기대치보다 업무를 잘 할 수 있도록 도와줌', '능력에 알맞은 업무 부여', '격려의 말을 자주 해줌', '개인적인 문제에도 관심을 가짐', '어려움에 처했을 때 도움을 주려고 노력함' 등 5개 문항으로 구성하였다.

2) 내재적 동기

본 연구에서 내재적 동기는 직무 성과에 대한 보상과 상관없이 직무수행 자체에서 발생하는 즐거움과 만족 때문에 자발적으로 직무에 몰입하는 심리적 상태로 정의한다. 측정항목은 '복잡한 문제를 해결해 나가는 것을 즐거워 함', '새로운 아이디어를 제안하는 것을 즐거워 함', '업무처리 시 새로운 방법을 도입하는 것을 즐거워 함', '현재의 업무처리나 성과를 개선하는 것을 즐거워 함' 등 4개 문항으로 구성하였다.

3) 창의성

본 연구에서 창의성은 제품개발과 서비스 과정에 있어서 유용하고 가치 있는 새로운 아이디어를 생산하고 결합시키는 것으로 정의한다. 측정항목은 '아이디어를 실행하기 위한 계획과 스케줄 제시', '새로운 의견을 다른 사람에게 활발히 개진함', '기회가 있으면 창의성을 발휘함', '새롭고 혁신적인 아이디어 제안' 등 4개 문항으로 구성하였다.

3. 표본의 선정 및 분석 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위한 조사대상기업은 2015년 외식업 매출액 기준 국내 3위 기업이며, 기관구내식당업을 제외한 음식점업 중 매출액 1위 기업인 CJ푸드빌로 선정하였다(식품산업통계정보, www.atfis.or.kr). CJ푸드빌의 외식브랜드 직원 중 수도권 지역 점포에 근무하는 조리부문 직원을 조사대상으로 하였으며, 점포의 조리책임자를 제외한 사원부터 주임, 대리, 일부 과장급을 포함하여 편의표본추출법을 실시하였다.

설문조사는 2016년 12월 1일부터 2017년 1월 31일까지 62일간 실시하였으며, 조사에 대한 취지를 설명한 후, 응답자가 직접 기입하는 자기기입형 설문지법을 이용하였다. 설문지는 총 300부를 배포하여 262부를 회수하였으며, 이 중에서 신뢰도가 낮거나 부적합하게 작성된 설문지 24부를 제외한 238부를 실증분석에 사용하였다.

자료의 처리는 SPSS/WIN 18.0과 AMOS 7.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 분석하였다. 표본의 일반적인 특성을 확인하기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 각 요인의 측정항목에 대한 집중타당성과 내적일관성을 검증하기 위해 전체요인들에 대한 확인요인분석과 신뢰도분석을 실시하였다. 검증된 각 요인들 간의 판별타당성을 확인하기 위해 상관관계분석을 실시하였으며, 가설 검증을 위하여 구조방정식모형 분석과 bootstrap을 이용한 매개효과분석을 실시하였다.

Ⅳ. 실증분석

1. 조사대상자의 인구통계학적 특성

Table 1은 조사대상자의 인구통계학적 특성을 알아보기

Table 1. General characteristics of the subjects

General information	General information	Frequency (N)	Percentage (%)
Gender	Male	148	62.2
	Female	90	37.8
Age	20~29	104	43.7
	30~39	131	55.0
	40~49	3	1.3
Marital status	Single	172	72.3
	Married	66	27.7
Education level	High school	18	7.6
	Collage degree	138	58.0
	University degree	51	21.4
	Graduate school degree	31	13.0
Yearly salary (unit: 10,000 won)	<2,000	81	34.0
	2,000~2,999	81	34.0
	3,000~3,999	62	26.1
	4,000~4,999	14	5.9
Seniority	<1	35	14.7
	1~3	40	16.8
	3~5	103	43.3
	5~10	54	22.7
	10≤	6	2.5
Position	Cook	81	34.0
	1st cook	125	52.5
	Sous chef	32	13.4
Type of employment	Regular employee	157	66.0
	Temporary employee	69	29.0
	Part timer	12	5.0
Total		238	100.0

위해 빈도분석을 실시한 결과이다.

2. 측정도구의 타당도과 신뢰도

Table 2는 선행연구들에 의해서 검증된 측정항목들의 내적일관성과 집중타당성을 검증하기 위해 신뢰도 분석과 전체요인들에 대한 확인요인분석을 실시한 후, 적합도 지수를 저해하는 변혁적 리더십의 카리스마 요인 중에서 '자신의 중요한 가치 및 신념에 대해 이야기함' 항목과 동기부여 요인의 '부하직원들이 보다 더 열심히 일을 잘 할 수 있도록 격려함', 내재적 동기 요인의 '복잡한 문제를 해결해 나가는 것을 즐거워 함', 창의성 요인의 '아이디어를 실행하기 위한 계획과 스케쥴 제시' 항목을 제거하고 재분석한 결과이다.

각 요인들의 적합도는 χ^2=389.857, *df*=164, CMIN/*df*=2.377, RMR=0.054, GFI=0.870, AGFI=0.817, NFI=0.902, IFI=0.941, CFI=0.940, RMSEA=0.076로 GFI, AGFI 수치가 수용적합도 기준에 비해 다소 낮게 나타났지만, CMIN/*df*, RMR, NFI, IFI, CFI, RMSEA의 수치는 기준을 만족하는 것으로 나타나, 이 모형을 통해 가설을 검증하는 데 무리가 없는 것으로 판단하였다. 또한 정보품질 요인과 확장된 통합기술수용모형 내 하위 요인의 모든 항목의 *t*값이 높게 나타나(C.R.>±1.96), 95%의 신뢰수준에서 각 변수들의 척도가 적절하게 구성되었음이 검증되었고, 신뢰성을 나타내는 Cronbach's α값 역시 모두 0.6이상으로 나타나 신뢰성이 있는 것으로 판단하였다.

하나의 잠재요인에 두 개 이상의 측정도구가 상관관계를 갖는 정도를 평가하는 집중타당성을 검증하기 위해서 평균분산추출값(AVE)과 잠재요인의 신뢰도(CCR)를 사용하였다. 분석결과, 모든 잠재요인의 평균분산추출값이 0.5 이상으로 나타났고, 잠재요인의 신뢰도 값도 모두 0.7 이상으로 나타나, 측정항목들 간에는 집중타당성이 있음을 확인하였다.

확인요인분석 결과, 집중타당성이 검증된 각 요인들 간의 판별타당성 검증을 위해 대상이 되는 잠재요인 각각의 표준분산추출값(AVE)과 잠재요인 간의 상관관계 제곱을 비교하여 표준분산추출값이 모두 상관관계 제곱보다 크게 나타나는지 확인하였다. 분석 결과, Table 3과 같이 모든 잠재요인 간의 상관관계 제곱의 크기(결정계수)는 0.000~0.257로 표준분산추출값 범위인 0.624~0.775보다 작게 나타나, 잠재요인은 모두 판별타당성을 갖는 것으로 판단하였다.

3. 가설검증을 위한 구조방정식모형 분석

Table 4는 본 연구의 가설을 검증하기 위하여 AMOS 7.0 통계 패키지를 이용하여 구조방정식모형 분석을 실시한 결과이다. 연구모형의 적합도 지수는 χ^2=394.373, *df*=164, CMIN/*df* =2.405, RMR=0.054, GFI=0.866, AGFI=0.811, NFI=0.901, IFI =0.940, CFI=0.939, RMSEA=0.077로 나타나, 평가기준을 대체로 만족시키는 것으로 나타났다.

변혁적 리더십과 내재적 동기, 창의성에 대한 영향 관계를 설정한 가설검증 결과는 다음과 같다. 변혁적 리더십과 내재적 동기와의 영향관계에서 카리스마(β=0.206, *p*=0.007)

Table 2. Confirmatory factor analysis and reliability analysis

Factor	Variable	Standardized estimate	S.E.	C.R.	CCR	AVE	Cronbach's α
Charisma	CA1	.909	.058	19.747	.902	.775	.910
	CA2	.844	.053	17.646			
	CA3	.887	Fixed	-			
Intellectual stimulation	IS1	.815	.070	12.570	.918	.700	.892
	IS2	.804	.068	15.094			
	IS3	.837	.061	15.859			
	IS4	.890	Fixed	-			
Inspirational motivation	MO1	.814	.084	12.531	.866	.672	.850
	MO2	.917	.102	13.043			
	MO4	.716	Fixed	-			
Individualized consideration	IC1	.826	Fixed	-	.917	.687	.921
	IC2	.863	.063	16.152			
	IC3	.892	.063	17.120			
	IC4	.794	.060	14.449			
	IC5	.764	.061	13.465			
Intrinsic motivation	IM2	.967	Fixed	-	.963	.862	.947
	IM3	.913	.039	27.704			
	IM4	.904	.036	26.507			
Creativity	CR2	.699	Fixed	-	.921	.624	.820
	CR3	.810	.079	11.704			
	CR4	.847	.087	12.066			
χ^2=389.857, *df*=164, CMIN/*df*=2.377, RMR=0.054, GFI=0.870, AGFI=0.817, NFI=0.902, IFI=0.941, CFI=0.940, RMSEA=0.076							

Table 3. Correlation coefficient between the factors

Factor	F1	F2	F3	F4	F5	F6	Mean	S.D.
F1: Charisma	.775[1)]	.112[3)]	.071	.107	.046	.032	3.29	.982
F2: Intellectual stimulation	.334**[2)]	**.700**	.024	.064	.026	.017	3.24	.794
F3: Inspirational motivation	.266**	.155**	**.672**	.067	.000	.001	3.45	.850
F4: Individualized consideration	.327**	.253**	.258**	**.687**	.000	.008	3.22	.872
F5: Intrinsic motivation	.215**	.162**	.003	.001	**.862**	.257	3.21	.795
F6: Creativity	.179**	.130**	.030	.092	.507**	**.624**	3.38	.543

* $p<0.05$, ** $p<0.01$.
1) 대각선은 표준분산추출값 (AVE).
2) 대각선 아래는 구성개념간의 상관계수 (r).
3) 대각선 위는 상관계수의 제곱값 (r^2).

Table 4. Result of structure equation model analysis

Hypothesis	Path	Standarzed estimate	S.E.	C.R.	*p*-Value	Result
H1-1	Charisma → Intrinsic motivation	.206	.064	2.683**	.007	Accepted
H1-2	Intellectual stimulation → Intrinsic motivation	.151	.072	2.047*	.041	Accepted
H1-3	Inspirational motivation → Intrinsic motivation	−.057	.079	−.780	.435	Rejected
H1-4	Individualized consideration → Intrinsic motivation	−.070	.066	−.928	.354	Rejected
H2	Intrinsic motivation → Creativity	.590	.047	7.993**	.000	Accepted
H3-1	Charisma → Creativity	.024	.038	.331	.741	Rejected
H3-2	Intellectual stimulation → Creativity	.013	.043	.190	.849	Rejected
H3-3	Inspirational motivation → Creativity	.026	.047	.382	.703	Rejected
H3-4	Individualized consideration → Creativity	−.145	.039	−2.065**	.039	Rejected
χ^2=394.373, *df*=164, CMIN/*df*=2.405, RMR=0.054, GFI=0.866, AGFI=0.811, NFI=0.901, IFI=0.940, CFI=0.939, RMSEA=0.077						

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

는 내재적 동기에 유의한 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났고, 지적자극(β=0.151, *p*=0.041)도 내재적 동기에 유의한 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났다. 그러나 동기 부여와 개별적 배려는 내재적 동기에 유의적인 영향이 없는 것으로 나타나, 가설 1-1과 가설 1-2만 채택되었다.

내재적 동기와 창의성과의 영향관계에서 내재적 동기(β=0.590, *p*=0.000)가 창의성에 유의한 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타나, 가설 2는 채택되었다. 변혁적 리더십과 창의성과의 영향관계에서 카리스마, 지적자극, 동기부여는 창의성에 유의적인 영향이 없는 것으로 나타났으며, 개별적 배려(β=-0.145, *p*=0.039)는 창의성에 유의한 부(−)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 가설 3은 기각되었다.

Table 5는 변혁적 리더십과 창의성 간의 매개변수인 내재적 동기의 역할을 밝히고자 이들 변수 간의 영향관계를 파악하기 위해 Amos 7.0 프로그램의 Bootstrap을 이용하여 총효과, 직접효과, 간접효과를 분석한 결과이다. 카리스마와 창의성과의 영향관계에서 총 효과 0.145에 대한 간접효과는 0.121(*p*=0.013)로 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 내재적 동기는 카리스마와 창의성 사이에서 완전매개역할을 하고 있음을 알 수 있다. 지적자극과 창의성과의 영향관계에서 총 효과 0.102에 대한 간접효과는 0.089(*p*=0.042)로 통계적으로 유의한 것으로 나타나 지적자극과 창의성 사이에서 내재적 동기가 완전매개역할을 하고 있음을 알 수 있다. 동기부여와 창의성, 개별적 배려와 창의성과의 관계에서 내재적 동기를 매개로 한 간접효과가 모두 유의하기 않게 나타나 매개효과가 없음을 증명하였다. 그러므로 가설 4는 부분적으로 채택되었다.

Ⅴ. 결 론

Table 5. Results of mediating effect analysis

Hypothesis	Path	Total effect	Direct effect	Indirect effect	2-tailed sig.	Result
4-1	Charisma → Creativity	.145	.024	.121	.013**	Accepted/ full mediation
4-2	Intellectual stimulation → Creativity	.102	.013	.089	.042**	Accepted/ full mediation
4-3	Inspirational motivation → Creativity	−.008	.026	−.034	.432	Reject
4-4	Individualized consideration → Creativity	−.186	−.145	−.041	.404	Reject

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

본 연구에서는 외식기업 조리사의 창의성을 발현하기 위한 선행변수로 변혁적 리더십과 내재적 동기를 제시하여 모형을 설계하고, 변수 간의 구조적 관계를 규명하였다. 연구결과를 바탕으로 외식기업의 경쟁력 강화를 위한 인적자원관리 차원의 시사점을 제시하고자 하였다.

본 연구의 실증분석을 통하여 나타난 결과의 요약과 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십과 내재적 동기 간의 영향관계를 분석한 결과, 카리스마와 지적자극이 내재적 동기에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 동기부여와 개별적 배려는 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 리더가 직원들에게 조직의 미래에 대한 비전을 분명히 제시하고, 윤리성과 도덕성을 고려하여 효과적으로 조직을 운영했을 때 직원들은 스스로 직무에 대한 즐거움을 느끼게 됨을 알 수 있는 결과이다. 또한 직무 수행과정에서 발생하는 문제에 대한 해결책을 찾기 위해서는 직원들이 다양한 관점에서 문제를 보고 방안을 모색한 후 제시하도록 하는 것이 직무에 대한 만족도와 몰입도를 높인다는 것을 의미한다. 이와 같은 결과는 지적자극과 개별적 배려가 내재적 동기에 유의한 영향을 미친다는 Lee et al.(2013)의 연구를 일부 지지하는 결과로 선행연구에서는 호텔기업의 모든 부서의 직원으로 대상으로 조사되었으나, 본 연구에서는 조리부문의 조리사들을 대상으로 하였기 때문에 결과가 다소 상이하게 나타난 것으로 사료된다.

둘째, 내재적 동기와 창의성 간의 영향관계를 분석한 결과, 내재적 동기는 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 Amabile(1997)과 Lee et al.(2013), Kim(2015)의 연구를 지지하는 결과로 직원들이 직무를 수행하는 과정에서 직무 자체에 대한 즐거움과 만족을 느낄 때 창의적 아이디어와과 창의적 행동이 표출됨을 다시 한번 입증하였다.

셋째, 변혁적 리더십과 창의성 간의 영향관계를 분석한 결과, 카리스마와 지적자극, 동기부여는 창의성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 개별적 배려와 지적자극이 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 Seol(2009)의 연구, 카리스마와 지적자극이 창의성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 Lee et al.(2012)의 연구와 일치하지 않는 결과이다. 이러한 결과의 원인은 표본 추출에 있는 것으로 사료된다. Seol(2009)은 조사대상을 호텔 종사원으로 하였는데, 그 중 조리부서 직원 비중이 19.1%이고, Lee et al.(2012)은 외식업체 종사원을 대상으로 조사를 하였으나, 조리부서 직원 비중이 16.1%에 지나지 않아 조리사를 대상으로 한 본 연구결과와는 차이가 있는 것으로 사료된다. 두 선행연구의 조사대상자의 대부분이 F&B부서와 객실부서 직원으로 조리라는 기능적 요소가 강한 조리부서 직원의 창의성 향상을 위해서는 변혁적 리더십이 직접적으로는 효과적이지 못한 것으로 판단된다. 다만, 개별적 배려는 창의성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 개별적인 관심과 도움, 격려 등 리더의 세심한 배려 행위가 오히려 창의성을 향상시키는 데는 부정적인 효과를 초래하고 있음을 나타내는 것이다.

넷째, 변혁적 리더십과 내재적 동기, 창의성 간의 매개효과를 분석한 결과, 내재적 동기는 카리스마와 창의성 사이, 지적자극과 창의성 사이에서 완전매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 Amabile(1996)과 Lee et al.(2013)의 연구를 일부 지지하는 결과로 변혁적 리더가 직원이 창의성을 향상시키기 위해서는 내재적 동기를 강화할 필요가 있음을 나타내는 것이다. 타 직종과 달리 조리사의 경우 조리업무에 대한 즐거움과 흥미가 클수록 창의적인 아이디어와 행동도 커지므로 내재적 동기부여를 강화시킬 방안을 모색하는 것이 매우 중요하다고 하겠다.

본 연구의 분석결과를 바탕으로 다음과 같은 학문적 의의와 실무적인 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 요리의 창의성이 중요하게 대두되고 있는 시점에서 창의성에 영향을 미치는 변수로 환경적 요인 중의 하나인 변혁적 리더십을 제시하여 외식기업의 조리사를 대상으로 수행하였다는 점에서 기존의 리더십과 창의성 연구들과 차별성을 둘 수 있다. 또한 창의성의 선행변수로 내재적 동기를 제시하여 변혁적 리더십과 창의성 사이에서 완전매개 역할을 규명함으로써 선행연구에서 제시했던 변혁적 리더십과 창의성 간의 직접적인 효과의 중요성과 달리 내재적 동기를 매개로 한 간접효과의 중요성을 증명했다는 점은 학문적 시사점으로 의미가 있을 것이다.

둘째, 조리사들의 창의성을 발현시키기 위해서는 무엇보다 직무와 관련된 내재적 동기부여가 매우 중요할 것이다. 음식을 조리하는 과정은 창조적 작업이므로 조리에 대한 즐거움이 없이는 수행하기 힘들다고 할 수 있다. 그러므로 조리사들이 즐겁고 일 자체에 보람을 가질 수 있는 여건을 조성하는 것이 매우 중요하다. 내재적 동기부여 차원에서 메뉴개발이나 구성, 메뉴 프리젠테이션 과정에서 조리장의 일방적인 결정보다는 부서원 전체의 의견과 아이디어를 수렴하고 반영하는 과정이 필요하겠다. 조리부서는 근무환경상 상사의 권한이 매우 강한 조직이긴 하나, 평직원의 작은 아이디어라도 경청하고 최대한 반영의 의지를 보인다면 부하 직원들의 업무에 대한 자부심과 만족도는 매우 높아질

것으로 판단된다. 내적으로 동기 부여가 된 직원들의 창의적 아이디어와 행동은 지속적으로 향상되어 타 업체와의 경쟁력에서 우위를 점할 것으로 사료된다.

셋째, 내재적 동기를 높이기 위해서는 부서 리더의 변혁적 리더십 중 카리스마적 행동과 지적자극 행동을 강화하는 것이 무엇보다 중요하다. 이러한 행동을 수행할 수 있는 리더 양성을 위한 리더십 교육프로그램이 필요한데, 직원들이 문제해결능력을 다양한 관점에서 추구할 수 있도록 사고의 전환을 일으킬 수 있는 내용이 반드시 포함되어야할 것이다. 또한 단발성 교육이 아니라, 정기적이고 단계적으로 진행하여 지속적으로 변혁적인 리더를 배출해야할 것이다. 기업경영 차원에서 경영주는 기업의 비전과 목표, 나아갈 방향을 전 직원들에게 분명히 제시하고, 경영성과에 대한 정보를 공유함으로써 전 직원들에게 기업과 구성원이 상생하는 경영을 하고 있다는 믿음을 심어 주어야할 것이다.

앞서 제시한 연구의 결과와 시사점에도 불구하고, 본 연구에서는 다음과 같은 한계점을 제시한다. 변혁적 리더십과 창의성의 매개변수로 내재적 동기를 측정하여 그 효과를 확인하였으나, 금전적 보상과 진급, 칭찬 등 외재적 동기를 배제하여 진행된 관계로 그 효과를 측정할 수 없었다. 향후 연구에서는 내재적 동기와 외재적 동기를 모두 적용하여 창의성에 미치는 영향력을 크기를 제시할 필요성이 있다. 또한 본 연구처럼 개인 차원의 창의성도 중요하겠지만, 부서나 팀 차원의 창의성을 측정할 수 있다면, 향후 리더십과 창의성 연구에 의미있는 자료가 될 것으로 사료된다.

REFERENCES

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior, 10* (1), 123-167.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to social psychology of creativity.* Boulder, Co: Westview.

Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review, 40*(1), 39-58.

Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity* (Vol. 87). Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Anderson, N., Poto·čnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management, 40*(5), 1297-1333.

aTFIS. http://www.atfis.or.kr/business/M002040000/list.do

Barbuto, J. E., & Scholl, R. W. (1998). Motivation sources inventory: Development and validation of new scale to measure an integrative taxonomy of motivation. *Psychological Reports, 82*(3), 1011-1022.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York. Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional leadership to transformational leadership learning to share the vision. *Organizational Dynamic, 18*(3), 19-31.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Manual for the multifactor leadership questionnare.* Palo Alto, Consulting Psychologists Press, California.

Bass, B. M., & Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 207-218.

Bass, B. M., & Yokochi, N. (1991). Charisma among senior executive and the special cases of Japanese CEO's. *Consulting Psychology Bulletin, Winter/Spring, 31*.

Burns, J. M. (1978). *Leadership, New York*. Harper & Row.

Chae, J. S., Lee, G. W., & Kim, C. J. (2011). The effect of transformational leadership on organizational member's creativity. *Korean Journal of Business Administration, 24* (5), 2617-2640.

Choi, C. S., & Ahn, A. T., & Kim, J. W. (2007). A study on the influence of transformational and transactional leadership on the OCB : Focusing on the moderating effect of the empowerment. *Korean Journal of Business Administration, 20*(3), 1243-1267.

Choi, I. S., & Chang, Y. C. (2015). The relationship between transformational transactional leadership and creativity: Focusing on the mediating effect of positive psychological capital. *Industry Research, 31*(3), 67-89.

Claver-Cortes, E., Molina-Azorin, J. F., & Pereira-Moliner, J. (2006). Strategic groups in the hospitality industry: Intergroup and intragroup performance difference in Alicante, Spain. *Tourism Management, 27*(6), 1101-1116.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation.* New York: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan. R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.* New York: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 54-67.

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden,

R. C., & Hu. J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 36-62.

Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly, 14*(4), 587-606.

Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal, 52*(4), 765-778.

Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research, 62*(4), 461-473.

Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 346-357.

Horng, J. S., & Hu, M. L. (2008). The mystery in the kitchen: Culinary creativity. *Creativity Research Journal, 20*(2), 221-230.

Hu, M. L. (2010). Discovering culinary competency: An innovative approach. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education, 9*(1), 65-72.

Jang, E. Y., Lee, K. H., & Park, D. J. (2013). The effect of transformational leadership and self-leadership on creativity. *Journal of Human Resource Management Research, 20*(5), 115-132.

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly, 14*(4), 525-544.

Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research, 33*(3), 313-336.

Jung, D. Y., & Kim, H. S. (2011). A study on the influence of transformational leadership on creativity: Through learning orientation and intrinsic motivation. *Proceedings of the Korean Association of Personnel Administration, 2011* (1), 243-257.

Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly, 14*(4), 499-524.

Kang, S. D. (2010). Mediating effect of intrinsic motivation in relationship between leadership styles and job satisfaction. *Korean Journal of Resources Development, 13*(2), 21-40.

Kang, Y. Y., & Yoon, S. J. (2015). The impacts of creative environment perceptions of chefs on their creativity and commitment to customer service. *Korean Journal of Business Administration, 28*(6), 1505-1528.

Khan, R., Rehman, A. U., & Fatima, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size. *African Journal of Business Management, 3*(11), 678-684.

Kim, K. H. (2015). Research on influence of trust on superior on followers' knowledge sharing and creativity: Through intrinsic motivation. *Journal of Human Resource Management Research, 22*(2), 39-63.

Kim, E., & Drumwright, M. (2016). Engaging consumers and building relationships in social media: How social relatedness influences intrinsic vs. extrinsic consumer motivation. *Computers in Human Behavior, 63*(October), 970-979.

Kim, S. H., Jeong, J. Y., Jung, J. J., & Park, J. C. (2015). The relationships among transformational leadership, trust in organization, leader's emotional intelligence, member's creativity in ICT sector. *International Journal of Contents, 15*(10), 400-412.

Kwon, H. G., & Park, B. G. (2010). The effects of transformation leadership and self-efficacy on job satisfaction: Moderating roles of work flow and organizational commitment. *Journal of Human Resource Management Research, 17*(2), 203-218.

Lee, D. R., & Kim, T. Y. (2015). A study on the effects of functional diversity on team creativity: The mediating role of team intrinsic motivation and the moderating role of task interdependence. *Korean Management Review, 44*(5), 1211-1239.

Lee, H. R., Jung, T. W., & Hwang, S. H. (2013). The effect of leader's transformational leadership on employee's creativity and intrinsic motivation in the hotel industry. *Korean Academic Society of Hotel Administration, 22*(2), 21-40.

Lee, J. W., Lee, H. J., & Park, J. G. (2013). Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service. *Information Technology & People, 27*(3), 366-386.

Lee, S. G., Lee, H. R., & Yoo, C. K. (2012). The study on the effect of transformational leadership and creativity to organizational innovation: Focused on food & beverage department. *Journal of Foodservice Management Society of Korea, 15*(4), 129-151.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal, 39*(3), 607-634.

Park, J. C., & Jeong, J. Y., & Jung, J. J. (2015). The relationships among family-friendly culture, intrinsic motivation, team-member exchange(TMX), and creativity in ICT company. *Journal of The Korea Contents Association, 15*(5), 607-619.

Park, K. M., & Kim, Y. G. (2015). The effects of transformational leadership on creative role identity and creative behavior in foodservice employees: The moderating effects of team climate through multi-level analysis. *Journal of Tourism Sciences, 39*(6), 65-79.

Park, D. H., & Yoon, P. H. (2015). Multi-level analysis of transformational leadership, and team & individual effectiveness: With focus on mediated effect of a team & individual creativity. *Korean Corporation Management Review, 22*(6), 127-149.

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2014). Hope and positive effect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research, 67*(2), 200-210.

Ryu, J. R., & Joo, G. H. (2014). The effect of transformational leadership on creativity: The mediating role of coworker helping and support. *Journal of Human Resource Management Research, 21*(5), 187-201.

Seol, K. J. (2009). The study on the effects of transformational leadership to innovative behavior of hotel employees. *Journal of Tourism and Leisure Research, 21*(3), 431-451.

Shalley, C. E., & Zhou, J., & Oldman, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management, 30*(6), 933-958.

Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal, 46*(6), 703-714.

Shamir, B., House, R. J., Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership. *Organization Science, 4*(4), 577-594.

Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationship. *Personal Psychology, 52*(3), 591-620.

Walman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies, 43*(8), 1703-1725.

Wang, C. J., Tsai, H. T., & Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management, 40*(February), 79-89.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review, 18*(2), 293-321.

Yang, J. G., & Kim, J. K. (2011). A study of the effects of champion's transformational leadership on belts' creativity: Based on mediate effects of belt's intrinsic and project's learning and growth. *Journal of Korean Society for Quality Management, 39*(2), 256-270.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal, 44*(4), 682-696.

Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and direction for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management, 22*, 165-217.

2017년 02월 26일 접 수
2017년 03월 22일 1차 논문수정
2017년 04월 05일 2차 논문수정
2017년 04월 06일 논문 게재확정