

# 호텔기업 구성원의 팔로워십, 조직냉소주의, 조직시민행동 영향 관계

## Relationship among Followership, Organizational Cynicism, Organizational Citizenship Behavior in Hotel Employee

정현영, 이상우  
세명대학교 호텔관광학부

Hyun-Young Chung(rebels88@dreamwiz.com), Sang-Woo Lee(lsw08@semyung.ac.kr)

### 요약

본 연구의 목적은 호텔기업 구성원의 팔로워십, 조직냉소주의, 조직시민행동의 관계를 검증하는 것이다. 이를 위해 서울지역 특1급 호텔기업 구성원을 대상으로 자료를 수집하여 빈도분석, 탐색적 요인분석, 신뢰성분석, 확인적 요인분석, 공분산 구조분석을 실시하였다.

분석결과를 살펴보면 첫째, 팔로워십의 구성요인 중 비판적 사고와 능동적 참여는 조직냉소주의와 유의한 영향관계를 나타냈지만 열정은 유의한 영향관계를 나타내지 않았다. 둘째, 조직냉소주의는 조직시민행동의 모든 구성요인과 유의한 영향관계를 나타냈다.

■ 중심어 : | 팔로워십 | 조직냉소주의 | 조직시민행동 |

### Abstract

The purpose of this research investigates the relationship among followership, organizational cynicism, and organizational citizenship behavior in Hotel employee. The data are analyzed by such frequency analysis, exploratory factor analysis, reliability analysis, confirmatory factor analysis, covariance structure analysis. The SPSS 10.1 and AMOS 4.0 for Windows program was used to investigate material. The major finding and implication can be summarized as follow:

First, the analysis on relationship between followership and organizational cynicism revealed that critical thinking and active participation dimensions of but enthusiasm dimension of followership has not affected organizational citizenship behavior. Second, the analysis on relationship between organizational cynicism and organizational citizenship behavior revealed that organizational cynicism affects organizational citizenship behavior.

■ keyword : | Followership | Organizational Cynicism | Organizational Citizenship Behavior |

## 1. 서론

호텔기업에서 고객에게 제공되는 상품은 복합적인 생산요소로 구성되어진다. 그 중에서 서비스는 호텔기업 상품의 품질을 결정하는 중요한 요소이기 때문에 지

속적인 관리와 함께 차별화된 서비스를 제공하기 위한 노력이 필요하다. 이를 위해 호텔기업에서는 경영환경을 고려한 전략을 수립하고, 이를 구성원이 효과적으로 이해하고 실천할 수 있도록 관리하는 리더십 관련 연구가 이루어지고 있다[1-3].

호텔기업과 관련된 리더십 연구를 살펴보면 조직 유효성을 높이고 이와 함께 구성원에 대한 동기부여를 극대화하기 위한 효과적인 리더십 유형을 검증하는 연구가 주로 이루어졌다. 그러나 이와 같은 연구는 리더의 능력이 조직의 성과를 결정한다는 일방적 관점에서 진행되었기 때문에 구성원과의 상호유기적 관계를 고려하지 않았다는 한계점이 제기 되었다[4][5].

이러한 한계점을 보완하기 위해 리더십과 팔로워십의 영향관계에 대한 연구[6]를 비롯하여 구성원의 잠재적 능력을 의미하고, 리더의 역할에 도움을 줄 수 있는 팔로워십에 대한 관심이 높아지고 있다[7-11].

팔로워십이 강한 구성원은 리더와 형식적인 관계를 형성하지 않고 자발적인 참여를 바탕으로 유기적 관계를 지속하는 능력을 보유하고 있다. 따라서 팔로워십이 강한 구성원은 리더십에 영향을 주며, 미래의 리더 역할을 수행할 수 있다는 관점에서 주목을 받고 있다[10][12].

호텔기업 관련 팔로워십 연구는 팔로워십의 중요성을 강조하면서 조직몰입, 직무만족 등과 같은 조직성과와의 단편적인 영향관계를 검증한 연구가 이루어졌다[10][13]. 이와 같은 연구는 팔로워십의 긍정적 측면을 강조한 연구이기 때문에 보다 다양한 관계에 대한 연구의 필요성이 제기된다. 따라서 본 연구에서는 호텔기업 구성원의 팔로워십과 구성원의 부정적 태도인 조직냉소주의와의 영향관계를 검증함으로써 팔로워십의 긍정적 효과를 제시한 기존의 연구와 비교할 수 있을 것으로 판단된다. 또한 조직냉소주의와 조직시민행동과의 관계를 검증하여 구성원의 냉소적인 태도가 자발적 행동에 미치는 영향을 검증하여 팔로워십과 관련하여 보다 구체적인 인적자원관리의 시사점을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 팔로워십

팔로워십은 조직의 목표 달성에 기여하는 구성원의 자질과 역할을 의미한다. 팔로워십의 개념을 처음으로 제시한 Kelley[12]는 팔로워의 유형을 수동형, 순응형,

소외형, 실용형, 모범형의 5가지로 제시하였다. 이 후 Colangelo[8]는 팔로워십을 비판적 사고·적극적 참여·열정·팀 정신의 네 가지 요인으로 제시하여 팔로워십에 대한 연구를 구체화 하였다.

따라서 호텔기업과 관련된 팔로워십은 자신의 의지에 기초하여 호텔기업의 목표를 추구하고 리더에게 신뢰를 줄 수 있는 구성원의 마음 자세로 설명할 수 있으며, 팔로워십이 강한 구성원은 통찰력과 사회성이 뛰어나고 업무에 관련된 부분에 적극적으로 참여하는 특징을 나타낸다[14][15].

초기의 호텔기업과 관련된 팔로워십 연구는 주로 리더십과 비교하여 부분적으로 연구되었을 뿐 팔로워십을 중심으로 한 독립적인 연구는 다소 미흡하였다. 그러나 최근 인적자원에 대한 중요성과 함께 리더의 역할에 도움을 주는 팔로워십에 대한 관심이 높아지면서 팔로워십에 대한 연구가 활발하게 진행되고 있다.

### 2. 조직냉소주의

조직냉소주의는 조직구성원의 개인행동과 관련된 부정적 태도를 의미하며, 조직의 목표에도 부정적 영향을 나타내는 특징이 있다. 또한 조직냉소주의는 조직의 신뢰와 관련하여 설명할 수 있으며, 지속적인 냉소주의는 행동으로 표출된다. 따라서 호텔기업에서도 구성원의 냉소주의에 대한 관리는 호텔의 목표를 달성하기 위해 선행되어야 한다[16][17]. 조직냉소주의는 심리적요인뿐만 아니라 행동적요인도 포함하기 때문에 다른 구성원에게도 영향을 주며[17-20], 내부적·외부적 환경에 민감하여 조직냉소주의를 관리하기 위해서는 전사적 노력이 중요하다[21].

조직냉소주의에 대한 개념을 보다 구체적으로 살펴보면 구성원의 안정적인 성격특질로 파악하는 개념, 사회적으로 바람직하지 않은 감정으로 파악하는 개념, 경험과 시간에 따라서 달라지는 태도로 보는 개념으로 세분화하여 제시되고 있다[17][22][23]. 이러한 개념은 다시 인지적·감정적·행동적 관점으로 구분되고 인지적 관점은 조직의 진실된 감정을 인지하지 못하는 것을 말하며, 감정적 관점은 조직냉소주의가 감정을 통해서도 경험되는 것을 말한다. 마지막으로 행동적 관점은 조직

에 대한 비판을 행동화하는 경향으로 이와 같은 행동은 개인적 행동 보다는 집단행동의 경향을 나타내는 특징이 있다.

### 3. 조직시민행동

조직시민행동은 공식적인 업무 이상의 역할을 통해 조직의 유효성에 기여하는 행동을 의미한다[24]. 조직시민행동은 자율의사를 기본으로 한 자발적 역할로서 성과를 극대화 할 수 있기 때문에 그 중요성이 강조되고 있으며, 구성원의 조직시민행동은 간접적 경로를 통해 조직 전체에 전파된다. 따라서 조직시민행동은 호텔기업의 경영성과에도 기여하게 된다[25]. 조직시민행동과 관련하여 이타성과 성실성 요인이 처음으로 제시되었고, 이 후 연구를 통해 스포츠맨십, 참여행동, 호의 등의 요인이 추가되었다[24][26-28].

또한 조직시민행동은 개인 간 물질적 교환뿐만 아니라 비물질적 교환에도 초점을 두고 있는 사회교환이론의 관점에서 설명할 수 있다. 사회교환이론은 조직시민행동을 통하여 기업과 기업의 구성원은 교환관계를 형성하게 되고, 이 관계가 발전하여 믿음을 바탕으로 한 상호보완적 관계를 구축하여 호텔기업의 발전에 도 기여할 수 있다.

## III. 연구설계

### 1. 연구가설과 연구모형

#### 1.1 팔로워십과 조직냉소주의의 관계

팔로워십과 조직냉소주의에 대한 직접적인 관련 연구가 미흡하여 팔로워십과 조직성과와의 영향관계 연구를 바탕으로 살펴보았다. 팔로워십이 높은 구성원은 조직의 미래에 대한 관심과 업무적 참여가 높고, 리더를 보완하여 조직성과에 기여하는 것으로 나타났다[29-33]. 또한 조직냉소주의와 관련하여 조직냉소주의의 선행요인으로 고용불안정성, 직무불안정성 등과 같은 구성원의 행동과 관련된 심리적 요인이 제시되었다[19][34]. 이와 같은 연구결과를 바탕으로 팔로워십과 조직냉소주의에 대한 영향관계를 추론하였다. 팔로워

십은 능동적이고 적극적인 호텔기업 구성원의 심리상태와 행동에 관여한다. 조직냉소주의 또한 호텔기업 구성원의 심리적 상태를 반영하는 요인이기 때문에 팔로워십과 조직냉소주의에 대한 영향관계를 예상할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시하였다.

- 가설1 : 호텔기업 구성원의 팔로워십은 조직냉소주의에 영향을 줄 것이다.

#### 1.2 조직냉소주의의 조직시민행동의 관계

조직냉소주의는 조직의 변화에 대한 노력과 관련하여 부정적 인식을 높이고 목표달성을 위한 실행의지를 약화시키는 등 조직의 성과에 부정적 영향을 주는 것으로 연구되었다[35][36]. 조직에 대한 부정적 인식이 지배적인 구성원은 냉소적인 태도를 나타내며, 조직에 대한 자발적인 관여 수준도 낮게 나타났다[37].

조직냉소주의는 환경의 복잡성과 불확실성에 대응하기 위한 조직구성원의 행동에도 부정적인 영향관계를 나타내기 때문에 자발적인 관심의 수준이 낮아지게 되는 결과를 초래한다[18][23][37-39]. 따라서 조직냉소주의는 구성원의 직무만족과 조직몰입에 대하여 부정적 영향을 주며[40], 주로 보상, 성과, 인원감축 등과 관련된 선행변수와 관련하여 연구되었다. 결과변수와 관련해서는 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동과 같은 행동적 변수가 주로 활용되었다[19].

이와 같은 선행연구를 바탕으로 조직냉소주의와 조직시민행동의 영향관계를 확인하였고, 호텔기업 구성원을 대상으로 하여 이를 검증하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시하였다.

- 가설2 : 호텔기업 구성원의 조직냉소주의는 조직시민행동에 영향을 줄 것이다.

#### 1.3 연구모형

본 연구는 호텔기업 구성원의 주체적이고 자발적인 행동, 부정적 심리요인, 비재무적 성과 사이의 영향관계를 검증하기 위해 팔로워십 · 조직냉소주의 · 조직시민

행동을 중심으로 연구를 진행하였다. 변수의 관계를 보다 구체화하기 위해 연구모형을 설정하였으며, 이를 모형으로 제시하면 다음과 같다.

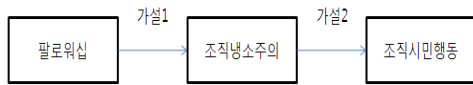


그림 1. 연구모형

## 2. 변수의 측정 및 자료수집

### 2.1 팔로워십

팔로워십은 호텔기업 구성원이 신념과 목표를 가지고 정해진 규범을 준수하면서 리더에게 신뢰를 주는 태도로 정의하였다. 팔로워십을 측정하기 위해 Kelley[29], Colangelo[8]의 연구를 바탕으로 호텔기업 구성원의 업무 특성을 고려하여 비판적 사고·능동적 참여·열정 요인으로 구성하였으며 리커트 5점 척도로 측정하였다.

### 2.2 조직냉소주의

조직냉소주의는 호텔기업의 비전·정책 등에 대한 구성원의 부정적 생각으로 정의하였다. 조직냉소주의는 Andersson과 Bateman[18], Dean et al.[17]의 연구를 참고하여 본 연구의 특성에 맞게 문항을 수정한 후 리커트 5점 척도로 측정하였다.

### 2.3 조직시민행동

조직시민행동은 비공식적 업무에 대한 호텔기업 구성원의 능동적인 기여행동으로 정의하였다. 조직시민행동은 Bateman과 Organ[26]의 연구를 중심으로 선행연구[41][42]를 참고하여 호텔을 대표하고 근무환경과 관련이 높은 이타성과 양심성을 중심으로 측정하였다. 조직시민행동 관련 문항도 연구의 특성에 맞게 수정한 후 리커트 5점 척도로 측정하였다.

### 2.4 자료수집 및 분석방법

가설 검증을 위해 서울지역 특1급 호텔을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사대상 호텔은 서울프라자

호텔, 위키힐, 그랜드힐튼서울, 메이필드호텔, JW메리어트호텔서울, 그랜드인터컨티넨탈서울, 그랜드엠버서더서울, 코엑스인터컨티넨탈서울 총 8개 호텔이다. 설문조사는 2011년 2월 1일부터 2월 15일까지 실시되었으며, 편의표본추출방식을 사용하였다. 설문지는 각 호텔 별로 30부씩 240부를 배포하여 215부를 회수하였으며, 그 중 불성실하게 응답했거나 연구목적에 부합되지 않는 설문지를 제외한 204부를 최종 분석에 활용하였다. 최종적으로 수집된 설문지는 SPSS 10.1, AMOS 4.0 통계 패키지를 활용하여 통계분석을 실시하였고, 분석 기법으로는 신뢰성분석·타당성분석·확인적 요인분석·상관관계분석·공분산구조분석을 활용하였다.

## VI. 실증분석

### 1. 표본의 인구통계적 특성

표본의 인구통계적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 성별에 있어서는 남성이 142명(69.6%), 여성이 62명(30.4%)으로 나타났으며, 연령에 있어서는 20대 87명(42.6%), 30대 99명(48.5%), 40대 15명(7.4%), 50대 3명(1.5%)로 나타났다. 교육수준에 있어서는 고등학교 졸업 18명(8.8%), 2년제 대학 졸업이 48명(23.5%), 4년제 대학 졸업이 116명(56.9%), 대학원 졸업이상이 22명(10.8%)로 나타났으며, 직급에 있어서는 사원급 103명(50.5%), 주임급 38명(18.6%), 대리급 50명(24.5%), 차장급 8명(3.9%), 과장급 2명(1.0%), 부장급 3명(1.5%)으로 나타났다. 소득에 있어서는 100만원 이하 8명(3.9%), 101만원-150만원 55명(27.0%), 151만원-200만원 64명(31.4%), 201만원-250만원 47명(23.0%), 251만원-300만원 15명(7.4%), 301만원-350만원 6명(2.9%), 351만원 이상 9명(4.4%)로 조사되었다.

### 2. 타당성분석과 신뢰성분석

본 연구의 구성개념 측정에 대한 타당성분석은 탐색적 요인분석을 활용하였다. 세부적으로 주성분 분석을 통한 varimax 방법을 사용하였으며, 고유치를 바탕으로 1.0보다 큰 요인에 대하여 요인화 하였다.

표 1 . 팔로워십의 타당성분석과 신뢰성분석적 요인분

| 요인명                          | 요인변수   | 요인 적재치 | 누적 적재치 |
|------------------------------|--|--------|--------|
| 비판적 사고<br>( $\alpha=.8220$ ) | 상사가 어떤 계획을 면밀히 검토하도록 하기 위해 여러 의견을 제시한다                         | .802   | 24.201 |
|                              | 상사나 주변에서 강요하는 기준이 아니라 내 자신의 윤리적 기준에 따라 행동한다                    | .777   |        |
|                              | 지시 받은 일만을 하는 데에서 탈피하여 상사가 내린 판단이 얼마나 현명한가를 스스로 평가해 보는 습관이 있다   | .688   |        |
|                              | 상사나 동료들에게 갈등으로 좋지 못한 인상을 유도한다 하더라도 중요한 문제에 대해서는 내 견해를 주장하는 편이다 | .732   |        |
| 능동적 참여<br>( $\alpha=.8485$ ) | 상사는 내가 기한 안에 일을 훌륭히 해내고, 부족한 점을 스스로 보완하기 때문에 어려운 임무를 나에게 맡긴다   | .799   | 47.174 |
|                              | 나의 업무 범위를 벗어나는 일을 찾아내어 공적으로 완수하기 위해 솔선수범한다                     | .678   |        |
|                              | 나에게 리더의 역할이 주어지지 않을 때도 맡은 일보다 많은 일을 하고 공헌을 많이 한다               | .844   |        |
| 열정<br>( $\alpha=.7452$ )     | 상관의 지시에 의해 움직이기 보다는 독자적인 판단에 의해 행동한다                           | .840   | 65.975 |
|                              | 상사의 요구나 목표, 제약을 이해하고 그것들을 충족시키기 위해서 열심히 생활한다                   | .699   |        |
|                              | 나는 최선의 아이디어 능력을 일과 조직에 쏟아 붓고 지극히 헌신적이며 정열적으로 일을 한다             | .660   |        |
|                              | 나의 열의는 확산되어 동료직원들을 활기차게 만든다                                    | .830   |        |
|                              | 더욱 가치 있는 사람으로 여겨지기 위해 나의 능력을 적극적으로 발휘한다                        | .681   |        |

표 2. 조직냉소주의의 신뢰성분석과 타당성분석

| 요인명                          | 요인변수                                       | 요인적재치 | 누적적재치  |
|------------------------------|--|-------|--------|
| 조직냉소주의<br>( $\alpha=.9442$ ) | 호텔의 변화 및 혁신 프로그램에 대해 신뢰하지 않는다.             | .845  | 72.252 |
|                              | 문제해결에 책임지는 경영진이 불성실하다.                     | .838  |        |
|                              | 호텔의 변화 및 혁신 프로그램이 무의미하다.                   | .797  |        |
|                              | 변화 및 혁신 프로그램을 추진하는 사람들이 방향을 제대로 잡지 못하고 있다. | .853  |        |
|                              | 우리 호텔의 올바른 변화 및 혁신을 위해 제안을 하는 것이 무의미 하다.   | .849  |        |
|                              | 호텔의 문제해결을 책임지는 경영진이 무관심하다.                 | .878  |        |
|                              | 호텔의 변화 및 혁신 프로그램이 나에게 무의미하다.               | .875  |        |
| 문제해결을 책임지는 사람들이 무능력하다.       | .862                                       |       |        |

표 3. 조직시민행동의 신뢰성분석과 타당성분석

| 요인명                       | 요인변수                                | 요인적재치 | 누적적재치  |
|---------------------------|-------------------------------------|-------|--------|
| 이타성<br>( $\alpha=.8662$ ) | 결근한 동료의 업무를 대신해 줄 수 있다              | .789  | 36.987 |
|                           | 업무량이 많은 동료를 기꺼이 돕는 편이다              | .780  |        |
|                           | 업무로 힘들어하는 동료를 기꺼이 도와준다              | .835  |        |
|                           | 비록 내 업무가 아닐지라도 신입사원이 업무에 적응하도록 도와준다 | .849  |        |
| 양심성<br>( $\alpha=.7701$ ) | 지각하지 않도록 노력하는 편이다                   | .800  | 66.784 |
|                           | 점심 또는 휴식시간을 비교적 잘 지킨다               | .704  |        |
|                           | 기관의 규칙, 규정, 절차를 잘 지키는 편이다           | .776  |        |
|                           | 업무 수행에 있어서 적극적으로 협조하는 편이다           | .647  |        |

팔로워십의 탐색적 요인분석결과 KMO 측도는 .814, Bartlett의 구형성 검정결과  $\chi^2=1092.355$ ,  $df=66$ ,  $p<.001$ 로 측정개념 모두가 요인분석에 적합한 것으로 나타났으며, 도출된 요인을 비판적 사고, 능동적 참여, 열정요인으로 구분하였다. 신뢰성분석은 Cronbach  $\alpha$  값을 사용하였으며  $\alpha$  값 모두 0.7이상으로 나타나 신뢰성도 확보되었다. 조직냉소주의에 대한 탐색적 요인분석결과 KMO 측도는 .924, Bartlett의 구형성 검정결과  $\chi^2=1373.586$ ,  $df=28$ ,  $p<.001$ 로 나타났으며, 신뢰성분석 결과

Cronbach  $\alpha$  값이 .9442로 나타나 신뢰성 또한 높은 것으로 나타났다. 조직시민행동의 탐색적 요인분석결과 KMO 측도는 .821, Bartlett의 구형성 검정결과  $\chi^2=765.436$ ,  $df=28$ ,  $p<.001$ 로 나타났으며, 도출된 요인은 이타성과 양심성으로 구분하였다. 신뢰성분석 결과  $\alpha$  값이 모두 0.7이상으로 나타나 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 나타났다. 조직냉소주의와 조직시민행동의 신뢰성분석과 타당성분석의 결과를 정리하면 [표 2][표 3]과 같다.

3. 확인적 요인분석

가설 검증 이전에 최종분석에 사용된 측정항목을 대상으로 확인적 요인분석(CFA: confirmatory factor analysis)을 활용하여 측정모형검증을 실시하였다. 확인적 요인분석은 측정항목 간의 수렴 타당성과 판별타당성을 검증하는 데 주된 목적이 있다.

팔로워십에 대한 확인적 요인분석 결과 측정모형에 대한 적합도 지수는  $\chi^2=129.692$ , GFI=.910, AGFI=.854, NFI=.884, CFI=.922, RESEA=.092, RMR=.056으로 대부분의 적합도를 충족시키는 것으로 나타났다. 조직냉소주의에 대한 적합도 지수는  $\chi^2= 106.904$ , GFI=.881, AGFI=.785, NFI=.924, CFI=.937, RESEA=.146, RMR=.046으로 나타났으며, 조직시민행동 또한  $\chi^2= 66.208$ , GFI=.930, AGFI=.868, NFI=.915, CFI=.937, RESEA=.111, RMR=.030으로 나타났다. 따라서 팔로워십, 조직냉소주의, 조직시민행동에 대한 제안 모형은 대

체로 표본자료에 적합하다고 판단된다.

4. 상관관계분석

연구가설 검증을 위한 선행단계로 각 요인에 대한 상관관계를 분석하였다. 먼저 팔로워십과 조직냉소주의의 상관관계를 살펴보면 팔로워십의 비판적 사고와 열정은 조직냉소주의와 정(+)의 상관관계를 나타냈지만 능동적 참여와는 부(-)의 상관관계를 나타냈다. 다음으로 조직냉소주의와 조직시민행동의 상관관계에서는 조직냉소주의가 조직시민행동의 모든 요인에 있어서 부(-)의 영향관계를 나타냈다.

5. 가설검증

앞서 제시한 가설의 검증을 위해 공분산구조분석을 실시하였다. 본 연구의 전체적인 구조모형의 결과에 대한 적합도는  $\chi^2=230.412$ , p=.000, 자유도 234, GFI=.931,

표 4. 확인적 요인분석

| 요인      | 측정항목    | 경로계수  | 표준오차 | C.R    | 적합도 지수  |
|---------|---------|-------|------|--------|---|
| 팔로워십    | 비판적 사고1 | 1.000 | -    | -      | $\chi^2/ df$<br>129.692(.000)/48<br>GFI .910<br>AGFI .854<br>NFI .884<br>CFI .922<br>RMSEA .092<br>RMR .056 |
|         | 비판적 사고2 | .785  | .081 | 9.720  |   |
|         | 비판적 사고3 | .818  | .086 | 9.542  |   |
|         | 비판적 사고4 | .985  | .097 | 10.146 |   |
|         | 능동적 참여1 | 1.000 | -    | -      |   |
|         | 능동적 참여2 | .853  | .065 | 13.229 |   |
|         | 능동적 참여3 | .727  | .073 | 9.893  |   |
|         | 능동적 참여4 | .544  | .054 | 10.006 |   |
|         | 열정1     | 1.000 | -    | -      |   |
|         | 열정2     | 1.304 | .178 | 7.337  |   |
| 조직 냉소주의 | 조직냉소주의1 | 1.000 | -    | -      | $\chi^2/ df$<br>106.904(.000)/20<br>GFI .881<br>AGFI .785<br>NFI .924<br>CFI .937<br>RMSEA .146<br>RMR .046 |
|         | 조직냉소주의2 | 1.230 | .091 | 13.577 |   |
|         | 조직냉소주의3 | .967  | .078 | 12.403 |   |
|         | 조직냉소주의4 | 1.197 | .085 | 14.009 |   |
|         | 조직냉소주의5 | 1.265 | .091 | 13.971 |   |
|         | 조직냉소주의6 | 1.276 | .085 | 15.034 |   |
|         | 조직냉소주의7 | 1.304 | .088 | 14.877 |   |
|         | 조직냉소주의8 | 1.319 | .090 | 14.600 |   |
| 조직 시민행동 | 이타성1    | 1.000 | -    | -      | $\chi^2/ df$<br>66.208(.000)/19<br>GFI .930<br>AGFI .868<br>NFI .915<br>CFI .937<br>RMSEA .111<br>RMR .030  |
|         | 이타성2    | 1.346 | .119 | 11.299 |   |
|         | 이타성3    | 1.487 | .126 | 11.806 |   |
|         | 이타성4    | 1.442 | .128 | 11.274 |   |
|         | 양심성1    | 1.000 | -    | -      |   |
|         | 양심성2    | 1.034 | .129 | 8.035  |   |
|         | 양심성3    | 1.163 | .135 | 8.607  |   |
|         | 양심성4    | .751  | .120 | 6.264  |   |

표 5. 상관관계분석

|        | 평균   | 표준편차 | 비판적사고   | 능동적참여    | 열정     | 조직냉소주의   | 이타성     | 양심성 |
|--------|------|------|---------|----------|--------|----------|---------|-----|
| 비판적 사고 | 3.21 | .63  | 1       |          |        |          |         |     |
| 능동적 참여 | 3.31 | .68  | .502*** | 1        |        |          |         |     |
| 열정     | 2.95 | .73  | .502*** | .166*    | 1      |          |         |     |
| 조직냉소주의 | 2.61 | .92  | .148*   | -.282*** | .232** | 1        |         |     |
| 이타성    | 3.61 | .71  | .370*** | .483***  | .047   | -.265*** | 1       |     |
| 양심성    | 3.68 | .62  | .294*** | .302***  | .117   | -.165*   | .553*** | 1   |

\* p< 0.05, \*\* p< 0.01, \*\*\* p< 0.001

표 6. 가설검증 결과

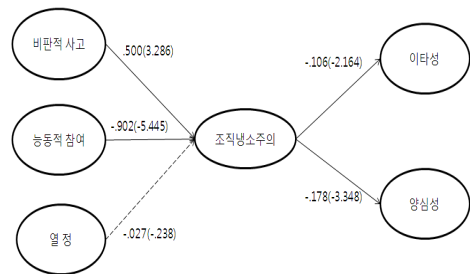
| 가설   | 경로            | 경로계수  | 표준오차 | C.R    | p값      | 가설채택여부 |
|------|---------------|-------|------|--------|---------|--------|
| 가설 1 | 비판적 사고→조직냉소주의 | .500  | .152 | 3.286  | .001**  | 부분 채택  |
|      | 능동적 참여→조직냉소주의 | -.902 | .166 | -5.445 | .000*** |        |
|      | 열정→조직냉소주의     | -.027 | .115 | -.238  | .812    |        |
| 가설 2 | 조직냉소주의→이타성    | -.106 | .049 | -2.164 | .030*   | 채택     |
|      | 조직냉소주의→양심성    | -.178 | .053 | -3.348 | .001**  |        |

\* p< 0.05, \*\* p< 0.01, \*\*\* p< 0.001

AGFI=.881, RMR=.048, NFI=.945, CFI=1.000 으로 도출되었다. 도출된 적합도를 살펴보았을 때, 대부분 기준을 충족시키는 것으로 나타나 분석에는 무리가 없는 것으로 판단된다.

팔로워십과 조직냉소주의의 관계를 분석한 결과 비판적 사고는 조직냉소주의에 정(+)의 영향을 주는 것으로 분석되었고(경로계수=.500, t=3.286, p=.001), 능동적 참여는 조직냉소주의에 부(-)의 영향을 주는 것으로 분석되었다(경로계수=-.902, t=-5.445, p=.000). 반면 열정은 조직냉소주의와 통계적으로 유의하지 않은 관계를 나타냈다(경로계수=.027, t=-.238, p=.812). 따라서 가설 1은 부분채택 되었다.

조직냉소주의와 조직시민행동의 관계를 분석한 결과 조직냉소주의는 이타성에 부(-)의 영향을 주는 것으로 분석되었고(경로계수=-.106, t=-2.164, p=.030), 양심성에도 부(-)의 영향을 주는 것으로 분석되었다(경로계수=-.178, t=-3.348, p=.001). 따라서 가설 2는 채택되었다.



$\chi^2=230.412$ ,  $p=.000$ , 자유도 234, GFI=.931, AGFI=.881, RMR=.048, NFI=.945, CFI=1.000

그림 2. 연구모형 검증결과

V. 결론

본 연구는 호텔기업 구성원의 팔로워십을 중심으로 부정적 심리요인과 자발적 행동과의 관계를 검증하여 인적자원관리에 대한 시사점을 제공하기 위해 팔로워십, 조직냉소주의, 조직시민행동의 영향관계를 살펴보았다. 서울지역 특1급 호텔구성원을 대상으로 자료를

수집하였으며, 수집된 자료를 바탕으로 각 요인 간 공분산 구조분석을 실시하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 호텔기업 구성원의 팔로워십과 조직냉소주의에 대한 영향관계를 분석하였다. 분석결과 팔로워십의 비판적 사고요인은 조직냉소주의 요인과 정(+)의 영향관계를 나타냈으며(경로계수=.500,  $t=3.286$ ,  $p=.001$ ), 능동적 참여 요인은 조직냉소주의 요인과 부(-)의 영향관계를 나타냈다(경로계수=-.902,  $t=-5.445$ ,  $p=.000$ ). 그러나 열정 요인은 조직냉소주의 요인과 통계적으로 유의한 영향관계를 나타내지 않았다(경로계수=.027,  $t=-.238$ ,  $p=.812$ ).

팔로워십과 관련된 선행연구를 살펴보았을 때 팔로워십은 조직성공에 긍정적 영향을 주는 것으로 연구되었다. 따라서 팔로워십은 호텔구성원의 부정적 심리요인인 조직냉소주의와 부(-)의 영향관계가 예측되었다. 그러나 검증결과 정(+)의 영향과 부(-)의 영향이 모두 나타났다. 이와 같은 결과는 호텔기업의 목표에 신념을 가지고 적극적으로 참여하는 구성원도 조직냉소주의에 대한 태도를 나타낼 수 있기 때문에 팔로워십이 높은 구성원에 대한 지속적인 관리와 관심이 필요하다는 것을 의미한다. 특히 비판적 사고를 갖고 있는 구성원이 조직냉소주의를 높게 지각하는 것으로 나타났다. 따라서 호텔기업의 목표와 계획에 대하여 구성원에게 보다 적극적으로 이해시킬 수 있는 정책을 통하여 비판적인 견해를 갖지 않도록 관리할 필요가 있다.

둘째, 조직냉소주의와 조직시민행동의 영향관계를 살펴보았을 때 조직냉소주의와 이타성(경로계수=-.106,  $t=-2.164$ ,  $p=.030$ ), 양심성(경로계수=-.178,  $t=-3.348$ ,  $p=.001$ ) 모두는 부(-)의 영향관계를 나타냈다. 조직냉소주의와 조직시민행동의 관계는 기존의 선행연구와 동일한 결과를 나타냈다. 조직냉소주의가 높은 호텔기업 구성원은 조직시민행동에 부(-)의 영향을 나타내기 때문에 구성원의 조직시민행동을 높이기 위해서는 호텔기업 구성원의 조직냉소주의를 관리하기 위한 노력이 요구된다.

본 연구는 기존의 연구에서 기업의 성과향상을 위한 선행요인으로 검증된 팔로워십과 부정적 심리요인과의 영향관계를 검증하였다. 따라서 이와 같은 부분이 기존

연구와 차별화된 부분이라 할 수 있다. 연구의 시사점으로는 호텔기업을 대상으로 성과를 높여주는 요인인 팔로워십과 성과를 저해하는 조직냉소주의와의 관계성을 검증하여 팔로워십 관리 방안을 제시한 것이다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 조직냉소주의와 조직시민행동과 관련하여 기존의 연구와 달리 변수의 차원을 축소하여 진행하였다는 점이다. 본 연구는 팔로워십을 중심으로 연구되었기 때문에 연구의 특성을 고려하여 대표적 차원을 중심으로 접근하였다. 또한 표본의 비율에서 남성과 여성의 비율차이를 비롯하여 인구통계 전반적으로 일반화 경향이 낮다. 따라서 향후 연구에서는 이와 같은 한계점을 보완할 수 있는 연구를 진행하여야겠다.

#### 참고 문헌

- [1] J. M. Burns, Leadership. Harper & Row, 1978.
- [2] B. M. Bass, Leadership and Performance Beyond Exception. The Free Press, 1985.
- [3] 이수광, “변혁적 리더십이 정서적·유지적 몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구 -소진의 매개효과를 중심으로-”, 관광경영연구, 제14권, 제1호, pp.131-146, 2010.
- [4] D. N. Berg, Resurrecting the Muse : Followership in Organizations. The Psychological Press, 1998.
- [5] I. L. Densten and J. H. Gray, “The Links between Followership and the Experiential Learning Model: Followership Coming of Age,” The Journal of Leadership Studies, Vol.8, No.1, pp.69-76, 2001.
- [6] B. Schyns and J. Felfe, “The Personality of Followers and Its Effect on the Perception of Leadership: An Overview, a Study, and a Research Agenda,” Small Group Research, Vol.37, No.5, pp.522-539, 2006.
- [7] J. M. Howell and K. E. Hall-Merenda, “The Ties that Bind: The Impact of Leader-Member



- Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.84, No.5, pp.680-694, 1999.
- [8] A. J. Colangelo, *Followership-Leadership Style*, Doctoral Dissertation, The University of Oklahoma, 2000.
- [9] 이도화, 강기형, 이종범, "변혁적 리더십과 팔로워십이 조직구성원의 성과에 미치는 영향", *인적자원관리연구*, 제16권, 특별호, pp.227-245, 2009.
- [10] 구정대, 오창호, "조직구성원의 팔로워십이 경영 성과에 미치는 영향에 관한 연구", *관광학연구*, 제34권, 제2호, pp.391-409, 2010.
- [11] K. C. Melissa, U. Mary, J. W. Bradley, L. P. Jaime, and M. Rob, "Exploring Social Constructions of Followership: A Qualitative Study," *The Leadership Quarterly*, Vol.21, No.3, pp.543-562, 2010.
- [12] R. E. Kelley, "In Praise of Followers," *Harvard Business Review*, November-December, pp.142-148, 1988.
- [13] 오종철, 서현숙, 김영택, "호텔기업의 팔로워십이 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구", *관광연구*, 제24호, 제1권, pp.141-164, 2009.
- [14] 박재연, 권동극, 김영식, "패밀리레스토랑 종사원의 팔로워십 유형이 임파워먼트 및 정서적 몰입에 미치는 영향", *관광연구*, 제22권, 제3호, pp.341-357, 2007.
- [15] 유시정, 김영택, 양태식, "서비스기업의 팔로워십 특성이 직원의 관계교환(LMX)의 질, 임파워먼트, 직무태도간에 미치는 영향", *서비스경영학회지*, 제8권, 제1호, pp.57-78, 2007.
- [16] L. M. Andersson, "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework," *Human Relations*, Vol.49, No.11, pp.1395-1418, 1996.
- [17] J. W. Dean, P. Brandes, and D. Dharwadkar, "Organizational Cynicism," *Academy of Management Review*, Vol.23, No.2, pp.341-352, 1998.
- [18] L. Andersson and T. S. Bateman, "Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18, pp.449-470, 1997.
- [19] J. P. Wanous, A. E. Reichers, and J. T. Austin, "Cynicism about Organizational Change: Measurement, Antecedents and Correlates," *Group & Organization Management*, Vol.25, No.2, pp.132-153, 2000.
- [20] J. D. Watt and C. Piotrowski, "Organizational Change Cynicism: A Review of the Literature and Intervention Strategies," *Organization Development Journal*, Vol.26, No.3, pp.23-31, 2008.
- [21] S. J. Gustello, M. L. Rieke, K. K. Gustello, and S. W. Billings, "A Study of Cynicism Personality and Work Values," *Journal of Psychology*, Vol.126, pp.37-48, 1992.
- [22] J. Graham, "An Essay on Organizational Citizenship Behavior," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.4, pp.249-270, 1991.
- [23] 강화, *전자상거래시스템 도입기업에 있어서 조직 냉소주의와 조직시민행동의 관계에 관한 연구*, 대구카톨릭대학교 박사학위논문, 2003.
- [24] D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, 1988.
- [25] D. W. Organ and M. Konovsky, "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.1, pp.157-164, 1989.
- [26] T. S. Bateman and D. W. Organ, "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship," *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.4, pp.587-595, 1983.
- [27] C. A. Smith, D. W. Organ, and J. P. Near, "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*

- hology, Vol.68, No.4, pp.655-663, 1983.
- [28] P. M. Podsakoff and S. B. MacKenzie, "Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness," *Journal of Marketing Research*, Vol.31, pp.351-363, 1994.
- [29] R. E. Kelley, *The Power of Followership*, Doubleday Dell, 1992.
- [30] D. S. Alcorn, "Dynamic Followership: Empowerment at Work," *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, pp.9-13, 1992.
- [31] 최옥순, "임상간호사의 팔로워십과 직무만족, 조직몰입과의 관계", *대한간호학회지*, 제30권, 제5호, pp.1254-1264, 2000.
- [32] 구관모, "팔로워십 특성이 상사부하간 교환관계 및 직무태도에 미치는 영향", *리더십학회 추계학술대회집*, pp.13-45, 2003.
- [33] 최규환, "호텔종사원의 팔로워십을 도입한 직무만족도 평가연구", *관광레저연구*, 제17권, 제3호, pp.321-340, 2005.
- [34] 박중철, 안대회, "호텔식음료종사원의 직무 불안정성이 경영진의 신뢰 및 조직냉소주의에 미치는 영향", *외식경영연구*, 제12권, 제3호, pp.171-192, 2009.
- [35] J. Pfeffer, *Human Equation*. Harvard Business School Press, MA, 1998.
- [36] C. D. Zatzick and R. D. Iverson, "High Involvement Management and Workforce Reduction: Competitive Advantage of Disadvantage?" *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.5, pp.999-1015, 2006.
- [37] P. Brandes, R. Dharwadkar, and J. W. Dean, Does Organizational Cynicism Matter?: Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes, Paper Presented at the 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management, PA, 1999.
- [38] R. Abraham, "Organizational Cynicism : Basis & Consequences, Genetic, Social and General Psychology," *Monographs*, Vol.123, No.3, pp.269-292, 2000.
- [39] D. R. Newson, *Organizational Cynicism the Impact on Citizenship Behavior and Organizational Change*, Doctoral Dissertation, Univ of South Florida, 2002.
- [40] K. Pelletier and M. Bligh, "The Aftermath of Organizational Corruption: Employee Attributions and Emotional Reactions," *Journal of Business Ethics*, Vol.80, No.4, pp.823-844, 2008.
- [41] 정규엽, 김원동, "호텔직원 감성지능이 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향: LMX 조절효과를 중심으로", *외식경영연구*, 제11권, 제4호, pp.419-444, 2008.
- [42] 최우성, "호텔기업 고용불안정성이 조직시민행동에 미치는 영향-조직냉소주의의 매개효과를 중심으로-", *관광연구저널*, 제23권, 제3호, pp.381-398, 2009.

저 자 소 개

정 현 영(Hyun-Young Chung)      정희원



- 1990년 : 미, 플로리다주립대(FIU) (호텔 & 외식경영학 석사)
- 2000년 : 청주대학교 경영학과 (경영학박사)
- 현재 : 세명대학교 호텔관광학부 부교수

<관심분야> : 서비스 마케팅, 호텔정보시스템, 관광 & 외식사업 마케팅

이 상 우(Sang-Woo Lee)      정희원



- 2007년 : 경기대학교 관광경영학과(관광경영학석사)
- 현재 : 세명대학교 경영학과 박사수료

<관심분야> : 관광호텔 인적자원관리