

현장 관리자의 리더십이 종사원 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구

-서울시내 패밀리 레스토랑 중국식당 중심으로-

박 성 수((주)취영루 대표이사)
김 현 주((주)취영루 마케팅 이사)

I. 서 론

외식업체는 그동안 고객들에게 음식의 질과 시설만으로 호감을 주는 방법 등으로 고객을 확보하여 왔으나 생계형 외식기업에 외국 프랜차이즈가 도입되고 대기업이 가세하면서 외식기업간 경쟁이 심화되고, 급격한 시장 환경의 변화가 일어나면서 고객 만족을 위한 서비스 품질에 대한 인식도 바뀌게 되었고, 기존 고객의 이탈방지와 새로운 고객창출이라는 차원에서 현장관리자의 관리능력과 리더십이 중요하게 대두되었다(고재윤, 2004). 특히 최근에 서비스 산업화, 직무의 분권화와 고도화, 경영 합리화 등 산업구조가 변하고 있고, IMF체제하에서 경기 변동에 따른 기업 고용의 반응은 정규직 종사원은 물론 비정규직 종사원까지 감축하여 서비스 품질관리뿐만 아니라 종사원의 직무만족도 크게 떨어지고 있다(이화인 외, 2001).

외식기업도 인적자원의 중요성을 인식하고 미래지향적인 자율조직의 틀을 갖고 명령, 지시, 대신에 스스로 서비스 품질과 성과에 대해 공헌한 대가를 기준으로 보상을 받은 오케스트라 조직(Drucker, 1993)이 될 것이기 때문에 오케스트라의 지휘자인 현장 관리자의 리더십이 중요하다. 특히 규제화, 정보화, 여가시대에 있어서 임파워먼트 된 관리자와 종사원들의 현장에서 권한과 책임을 갖고 열정적으로 서비스 품질관리를 하는 것도 종사원들의 직무만족이 있어야 하며, 경영자들과 신뢰감을 형성도 있어야 한다(김영국, 2004).

인적서비스에 의존도가 높은 외식기업은 사람을 다루는 경영자의 경영철학과 비전도 중요하지만 조직문화를 이끌어가는 현장관리자의 리더십이 종사원의 직무만족과 서비스 품질관리에 지대한 영향을 끼치고 나아가서는 고객의 기대에 부응하는 서비스를 제공하기 때문에 어떤 현장 관리자의 리더십 스타일이 외식기업에 필요한 것인지에 대해 연구하고자 한다. Schlesiger & Heskett(1995)가 개발한 서비스 이익사를 연구에서 제시된 지속적인 고객만족과 서비스 품질관리는 내부고객인 종사원의 직무만족을 통해 가능하다고 하였듯이 종사원의 직무만족은 리더십과 매우 밀접한 관계가 있다는 연구가 뒷받침 해주고 있으며(Bennis & Nanus, 1985; Conger & Kanunge, 1988; Deluga,

1988: Pawar & Eastman, 1997: Podsakoff et al., 1990: Yammarino, spangler & Bass, 1990: 김원인, 이현정, 2000: 이덕로, 1994), 직무만족이 서비스 품질에 영향을 미친다는 연구(원용희, 1992: 김왕상, 1995: 박정화, 김홍범, 1997: 조춘봉, 신용모, 2000: Kornhauser and Sharp, 1982: Mill, 1986) 등이 진행되어 왔지만 외식기업에서의 현장 관리자의 리더십이 직무만족과 서비스 품질에 영향을 미치는 것에 대한 연구가 매우 미흡하고, 현장 관리자의 리더십 스타일이 종사원들의 직무만족에 어떤 영향이 있는지에 대해 의문을 갖게 되었다.

결국 현장관리자의 리더십이 고정고객을 확보하는 동시에 현장 종사원의 이직률을 감소시켜주며, 종사원 만족도가 곧 안정적인 서비스 품질을 지속적으로 향상시키는 역할과 현장 관리자의 리더십이 외식기업의 영업을 좌우하기 때문에 현장 관리자의 채용과 역량 관리의 필요성이 적극적으로 제기된다.

외식기업의 현장관리자의 리더십은 종사원 만족, 고객만족, 서비스 품질관리를 통한 매출액을 달성하고 지속적인 경쟁우위를 갖는데 중요한 역할을 한다. 외식기업에서의 현장 관리자의 리더십이 종사원만족도에 있어서 매출액과 기업성장에 중요하다는 인식하에 연구의 필요성이 대두되었다. 그러므로 본 연구는 외식기업의 현장 관리자 리더십이 종사원의 직무 만족과 서비스 품질에 영향을 미칠 것이라고 가정하고 제 변수들에 대한 구조적 관계를 설정하고 이를 실증적으로 분석하고자 한다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해서는 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 현장 관리자의 리더십이 종사원들의 직무만족도에 미치는 영향과 효과를 실증분석 한다.

둘째, 외식기업의 종사원들이 인지하는 현장관리자의 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이적인 영향과 효과를 실증 분석한다.

본 연구의 결과는 연구 목적을 달성함으로서 다음과 같은 기대효과를 기대한다. 첫째, 외식기업체가 현장 관리자 리더십의 중요성을 인지하고, 채용에 기초 자료로 활용할 수 있다. 둘째, 외식기업의 매출액과 이미지를 극대화하기 위해서 종사원들의 직무만족에 대한 정책 수립과 현장 관리자에게 권한 위임과 책임을 명확하게 설정할 것이다.

본 연구는 연구 목적을 달성하기 위해 선행연구 및 문헌고찰을 통한 가설을 설정하고, 실증분석을 통해 가설을 검증하는 방법을 전개하였으며, 표본 대상은 외식기업 중 패밀리 중국식 레스토랑으로 한정하였다.

조사 수집된 설문자료는 연구 목적에 따라 타당성 분석, 신뢰성 분석, 상관관계 분석, 회기분석 등을 이용하며, 이를 통계적 분석을 위해 SPSS+/WIN 10을 사용하였다.

II. 이론적 고찰

1. 리더십의 개념

미국의 리더십 학자인 Stogdill(1974)은 “리더십 정의의 수는 리더십을 연구한 사람의 수만큼 된다”는 주장처럼, 리더십은 학자마다 매우 다양하게 정의되어지고 있다. 또한, Bennis(1959)는 “리더십 개념의 모호성과 복잡성이 우리가 리더십을 이해하는 것을 어렵게 또는 그르치게 만드는 것 같다”라고 하면서 리더십 개념에 대한 정의의 곤란성을 설명하였다. 리더십을 Tannenbaum(1961)은 “일정한 상황 하에서 특정 목표를 달성할 수 있도록 의사유통과정을 통해서 사람들에게 영향력을 행사하는 것”으로, Stogdill(1974)는 “목표설정과 목표달성을 지향하도록 집단 행위에 영향력을 행사하는 과정”으로, H.Koontz & C.O'Donnell(1976)는 사람들로 하여금 공동목표를 달성하는데 따라 오게끔 영향력을 행사하는 것으로, Hersey & Blanchard(1977)는 주어진 상황 속에는 목표달성을 위하여 개인 또는 집단의 모든 활동에 영향을 주는 과정으로 각각 리더십을 정의하였다. 그리고 Burns(1978)는 정치적 리더십으로써 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 제시하고 변혁적 리더십의 중요성을 강조하였다. 이후 1980년대 조직 목표에 따른 경영 전략을 구사하는데 있어 조직 구성원의 조직 몰입을 위한 리더십으로써 변혁적 리더십이 각광받게 되었다. 이 밖에 Worsfold(1989)는 관광 서비스 산업분야에서 리더십에 관한 연구를 진행하였는데 그의 연구에서 제시하는 시사점은 인적 의존도가 높고, 직원 간 인간관계가 중요한 호텔기업에 있어서는 높은 수준의 배려적 요소가 절대적으로 필요한 것이라고 하였다.

이러한 정의는 이광재(1994)가 내린 리더십의 정의와 일맥상통하는데, 그는 “어떤 조직 내에서 조직의 목표 달성을 위하여 하부 조직원들의 모든 활동에 영향력을 행사하는 과정으로서 추종자들이 자발적으로 조직목표 달성에 참여하도록 유도하고 자극을 불어 넣어주는 리더의 정서적 행동까지 포함한 모든 활동”이라고 하였다.

요약정리하면 리더십이란, 조직의 목표를 달성하기 위하여 하부 조직원들에게 미치는 영향력으로, 그 영향력의 관계가 수직적이기 보다는 수평적이어야 하며, 특히, 서비스 기업에서는 하부 조직원들이 리더의 리더십에 동의하고 자발적으로 조직 목표 달성에 동의하는 것이 중요하다고 할 수 있다.

2. 리더십의 유형과 요소

리더십 유형에는 크게 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)이 있다.

거래적 리더십(transactional leadership)는 Bass(1985)에 의하면 거래적 리더십은 보상 또는 징벌 체계를 통해 리더가 추종자들을 관리하는 과정이며 그러한 득과 실(cost -benefit)의 관계를 통해 추

종자들의 현존하고 있는 물질적 또는 심리적 욕구를 채워주는 조건으로 그들의 조직 기여를 도모하는 것으로 보았다. 이러한 거래적 리더십은 Vroom(1988)의 영향력 모델 사이에 연관성을 나타내는데, 거래적 리더십 과정에서 리더의 역할은 원하는 결과가 무엇인가를 하급자에게 주지시키는 일과 결과달성을 따라 하급자가 어떤 보상을 받게 되는지를 명확히 하는 일이 바로 그것이다.

거래적 리더십의 요소로는 상황적 보상(contingent rewards)과 예외적 관리(management by exception)가 있다.

변혁적 리더십(transformational leadership)은 1978년 Burns의 연구에 의해 처음 제시되었으며, 1980년대 이후에 변혁적 리더십이나 카리스마적 리더십이라는 용어가 자주 등장하였다. 거래적 리더십의 리더가 하부 조직원과의 경제적 또는 물질적 성격의 교환 관계를 통한 성과를 추진하는 것과는 달리 변혁적 리더십에서의 리더는 하부 조직원들의 의식구조, 가치 체계, 태도와 믿음에 혁신을 가져옴으로써 더 넓고 높은 목적을 성취하도록 하는 것이다. 이러한 관점에서 나타나는 변혁적 리더십의 특징으로, 첫째, 특성론에 크게 의존하고 있다는 것, 둘째, 하부 조직원의 신념, 가치관, 목적에 영향을 미치며 하부 조직원으로 하여금 거래적 리더십에서 기대한 것 이상의 업적을 달성하도록 하는 고무적인 리더십이라는 것, 셋째, 변혁적 리더십은 기업을 변혁시키고 부흥시키는 열쇠라고 볼 수 있다.

변혁적 리더십의 요소는 Bass(1985)가 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려, 고무형 리더십의 4가지로 세분화하였다

그리고 외식기업에서 많이 활용되고 있는 서비스 리더십의 구성요소를 보면, 서비스 리더십이 직원의 만족을 만들어내는 리더의 만족유도 행위를 많이 하도록 하고 만족 훠손 행위를 줄이는 것을 목표로 한다. 이를 위해서 서비스 리더는 다양한 접근과 노력을 해야 한다. 그 중에서 가장 핵심적인 것을 CMS라고 볼 수 있다. C(Service Concept)는 서비스 신념이며,M(Service Mind)는 서비스 태도이며,S(Service Skill)는 서비스 능력을 말한다.

3. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 비교

선행 문헌 연구를 분석하고 정립하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 비교하고 본 연구에 적용하는데 사용하였다(<표 1> 참조).

4. 직무만족의 개념

직무만족(job satisfaction)에 관한 여러 정의를 살펴보면 Smith(1955)는 직무만족을 “각 개인의 직무와 관련되어 경험하는 모든 호악감의 총화, 또는 이러한 호악감의 균형상태에서 기인되는 하나의 태도”라고 정의하였다. Quinn(1973)은 “직무만족이란 어떤 특별한 직무내용 즉 보상, 안전, 감독 등에 대한 만족도를 근거로 계량화된 개선의 정도”라고 설명하였으며, Porter and Lawler(1968)는 “직무만족이란 조직 구성원이 실제적으로 얻는 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한

<표 1> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 비교

	구성요소	선행연구	본 연구의 적용
변 혁 적 리 더 십	카리스마	<p>Bass(1986) 카리스마는 변혁적 리더십의 가장 중요한 요소이다.</p> <p>Trice and Beyer(1986) 변혁적이며 당면하고 있는 상황을 초월하고 합리적인 보상약속이나 즉각적인 처벌위협과 상호교환을 능가하는 보편화된 영향력을 가지고 있으며 부하들은 카리스마적 리더와의 일체감을 갖기를 희망하고 높은 신뢰감과 자신감을 가질 수 있다</p> <p>Bass and Avolio(1990) 추종자가 리더에 대한 귀인결과 존경과 신뢰감을 느끼는 정도이며 리더가 부하에게 감동을 주는 정도로 변혁적 리더십의 핵심이다.</p> <p>Bass and Yokochi(1991) 자신감, 탁월성, 목적의식과 부하들이 품고 있는 목표와 이상을 확실히 표명할 수 있는 능력을 끄집어내는 전형적인 자질을 갖춘 재능 있고 존경받는 인물을 말한다.</p>	○
	지적 자극	<p>Mitroff(1978) 지적 자극은 상징에 대한 리더의 창의성, 해석 및 세련되어가는 과정에서 나타난다.</p> <p>Bass(1981) 지적 자극이 부하의 즉각적인 행동의 변화나 자극보다는 오히려 문제인식과 문제해결, 상상력 그리고 신념과 가치관을 변화시킨다고 하였다.</p> <p>Bass and Avolio(1993) 의식의 상승, 의식의 개혁, 사상 전환까지 변경시킬 수 있다고 하였다.</p>	○
	개별적 배려	<p>Bass(1985) 리더가 하위 조직원을 신뢰하고 각각의 욕구에 대해서 개인적인 관심을 보이며 부하의 관점에서 사물을 바라보면서 서로 다른 부하를 각각 다르게 대우한다는 것이다.</p> <p>- 승진기회에 대한 관심, 직무불만족, 재정문제, 가족문제 및 직업보장에 대한 관심을 갖는 것이다.</p>	○
	분발고취	<p>Yukl and Fleet(1982) 집단에서 하위 조직원들의 열의를 자극하고 성공적인 임무수행과 집단 목표를 달성하기 위해서 부하들에게 자신감을 갖도록 한다고 하였다.</p> <p>Bass(1985) 비전을 제시하고 하위 조직원의 노력에 대한 칭찬, 격려 등 감정적으로 기운을 북돋워 준다거나 활기를 불어넣어 신바람을 불러 일으키며 업무에 열심히 매진하게 하는 것이다.</p>	○
거래 적 리 더 십	상황적 보상	<p>Luthans and Kreithen(1975) 상황적 보상과 상황적 처벌 연구에서는 수락할 수 없는 행동에 대한 상황적 징계는 수락할 수 있는 성과에 대한 상황적 보상과 연결되었을 때 성과를 증가시키는 것으로 나타났다.</p> <p>Bass(1985) 리더가 부하에게 노력한 대가로 보상을 받기를 원한다면 무엇을 해야 하고 피하기 위해서는 무엇을 해야 하는가를 말해주며, 보상을 받기 위해서 요구되어지는 일의 명시가 수반된다고 하였다.</p>	○
	예외적 관리	<p>Bass(1990) 하위 종업원의 성과가 계획된 수준에 이르지 못할 것으로 판단될 때에 리더가 직접 개입하는 것을 의미한다.</p> <p>Bass and Avolio(1993) 예외적 관리의 강화 방법은 상황적 보상인 적극적인 강화가 아니라 수정 비판, 부정적인 피드백을 이용하므로 처벌과 훈련이 예외적 관리의 전부인 것처럼 보이기도 한다고 하였다.</p>	○

* 자료 : 연구자가 재구성

정도”라 하여 이러한 수준에 미달할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더욱 증대된다고 정의하였다. Mccormic(1974)은 “직무만족이란 그의 직무에 대해서 가지는 특정태도와 감정적인 반응”이라고 정의하였으며, Gilrmer(1976)는 “직무의 만족이나 불만족은 자기직무에 대한 관련요인 및 일반적인 생활에 대하여 가지고 있는 여러 가지 태도의 결과이며 직무만족이란 직무태도나 근로자의 사기와는 동의어가 아니다”라고 하였다. 직무만족에 관한 정의를 종합해 보면, 직무만족은 개인 각자가 갖고 있는 직무만족요인에 대한 개개인의 감정적 상태라고 볼 수 있으며, 직무만족요인은 개인의 가치, 신념, 욕구, 태도 등과 관련이 있다고 할 수 있다. 따라서 근로의욕에 많은 영향을 미치는 직무만족은 개인의 내면적 상태로써 지극히 주관적이라고 볼 수 있다.

5. 직무만족 요인

Fournet(1966)은 직무만족 요인을 개인의 특성과 직무의 특성으로 구분하고, 개인 특성으로는 연령, 교육과 지능, 성, 직무수준 등을 들었고, 직무 특성으로는 조직과 관리, 직속상사의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안정상, 단조성, 임금 등이라고 하였다. Porter & Steers(1973)는 직무만족요인을 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인, 개인요인 등으로 대별하였으며, Locke(1976)는 여러 조사자들이 연구한 대표적인 직무차원을 직업, 임금, 승진, 인정, 부가급부, 작업조건, 감독, 동료작업자, 회사 경영방침 등이라고 하였다.

Organ & Hammer(1982)의 연구에 다르면 직무만족도가 높은 집단의 특성은 직무만족도가 낮은 집단에 비해 첫째, 높은 보수를 받고, 둘째, 직무에 많은 자율성을 갖고 있으며, 셋째, 자신의 직무로부터 강한 내재적 보상을 받고 있는 것으로 분석하였다. 이때, 내재적 보상은 직무의 다양성, 도전성, 지식이나 기술, 지속적인 자기개발과 학습 및 성장을 위한 기회 등을 의미한다.

종사원의 직무만족 요인과 선행 연구의 유형을 요약 정리하면 <표 2>와 같다.

III. 연구의 설계

1. 연구대상 및 자료의 수집

본 연구는 관리자의 리더십이 종사원의 직무만족에 미치는 영향을 알아보는 것으로써, 모집단은 한국에 있는 패밀리 레스토랑 중국식당에 근무하는 종사자로 한정하였다.

본 연구의 표본 집단은 상기의 모집단 중에서 패밀리 레스토랑인 중식당의 종사원 300명을 연구 대상으로 하여 표본 추출하였으며, 이때, 설문조사를 하는 종사원의 직급은 접객조장 미만으로 구분하였고, 그 이상은 관리자급에 해당하는 것으로 간주하였다. 이렇게 직급에 따라 조사 대상을 분류한 것은 패밀리 레스토랑 현장에서 근무(홀 서빙, 조리 등)하는 종사원의 대부분의 직급이 접객조장 미만이며, 부 접장급 이상의 종사원은 주된 직무가 현장 업무 보다는 하위 종사원이나 영업 전반적

<표 2> 직무만족 요인과 이론유형

연구자	직무만족요인과 이론유형	본 연구의 적용
Fournet (1966)	개인의 특성 : 연령, 교육과 지능, 성, 직무수준 직무의 특성 : 조직과 관리, 직속상사의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안정, 성, 단조성, 임금	개인특성 : 연령, 학력, 성별 직무특성 : 안정성, 임금
Porter & Steers (1973)	조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인, 개인요인	조직전체요인 작업환경요인, 직무내용요인
Locke (1976)	직업, 임금, 승진, 인정, 부가급부, 작업조건, 감독, 동료작업자, 회사 경영방침	임금, 감독
Organ & Hammer (1982)	직무만족도가 높은 집단의 특성은 1. 높은 보수를 받고, 2. 직무에 많은 자율성을 갖고 있으며, 3. 자신의 직무로부터 강한 내재적 보상(직무의 다양성, 도전성, 지식이나 기술, 지속적인 자기개발과 학습 및 성장을 위한 기회)을 받고 있다.	직무에 많은 자율성, 내재적 보상(직무의 다양성, 도전성, 지식이나 기술, 지속적인 자기개발과 학습 및 성장을 위한 기회)
김준곤 (1992)	상사의 감독, 회사정책, 급여수준, 복리후생, 근무 조건, 승진 개인특성요인 : 성별, 연령, 근속연수, 학력, 직종, 근무지역, 가족부양, 내 집 마련, 가정경제수준, 평생직장욕구 조직특성요인 : 회사발전가능성, 회사에 대한 평판, 임금수준, 고충해결정도, 노사협조, 간부의 책임회피, 간부에 대한 신뢰	개인특성 : 연령, 학력, 성별, 근속연수, 직무특성 : 임금
박상미 (1994)	직무내용에 대한 기대, 공정한 평가 및 대우, 승진, 인간관계, 작업환경 및 후생복지, 직무안정, 임금	인간관계, 작업환경 및 후생복지, 직무안정, 임금
남궁혜림 (1994)	관리감독, 동료관계, 상하관계로서, 직무내용요인 : 직무특성, 역할특성이며, 인사제도요인 : 보수, 복리후생, 승급 및 승진, 인사고과 교육훈련 만족도와 공정성이며, 조절변인 : 인구통계학적 요인, 성취지향성이다.	인사고과, 교육훈련, 만족도와 공정성, 직무특성, 인구통계학적 특성
장정숙 (1998)	승진, 보수, 직업적 궁지, 업무자체, 자율성, 근무환경, 자아발전	보수, 자율성, 자아발전, 업무
황희종 (1998)	직무 : 보람과 궁지, 직무, 업무량, 결혼 후 계속 근무여부, 안정감과 장래성 우무 근무조건: 동 업계와 비교한 임금, 인사고과, 승진, 근무시간, 복지시설 인간관계: 여성차별 대우, 동료와의 관계, 상사관계 기타: 사회적 인지도, 전문성의 필요, 입사방법, 채용 인구통계학적 변수 : 연령, 결혼여부, 학력, 근무시간	업무안정, 임금, 연령, 학력, 동료와의 관계, 상사

* 자료 : 연구자가 재구성

인 제반 사항을 관리하는 것으로써, 이들을 기업의 실제적인 관리자로 보는 것이 타당하기 때문에, 이들의 리더십이 하위 종사원 즉, 접객조장 미만의 종사원의 직무만족에 영향을 미칠 것으로 판단하였기 때문이다.

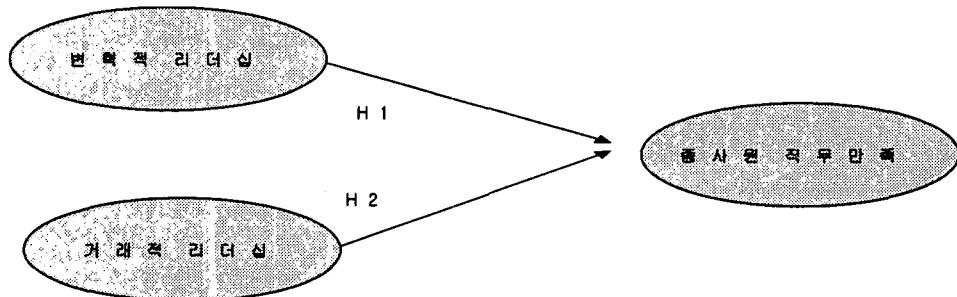
설문기간은 2004년 10월 10일부터 2004년 10월 20일까지로 하였으며, 설문 방법은 해당 표본 집단에게 직접 설문지를 배포하고 자기기입식으로 설문지를 작성한 후 회수하였다.

표본의 크기는 300명으로 정하고, 이중 기입이 부정확한 것이나 응답의 신뢰도가 떨어진다고 판단되는 85부를 제외한 215명(71.6%)을 최종 유효표본으로 실증분석에 사용하였다.

2. 연구모형 및 가설의 설정

본 연구는 연구 목적을 달성하기 위해 선행연구 및 문헌고찰을 통한 가설을 설정하였고, 실증분석을 통해 가설을 검증하는 방법을 전개하였다. 이를 위하여 본 연구는 이론적 고찰을 통해 관련 문헌으로부터 리더십, 직무만족에 관련 된 변수들 간에 관계를 도출하고 외식기업의 현장관리자의 리더십이 종사원 직무만족에 미치는 영향을 구명하기 위한 연구 모형을 도출하였다(<그림 III-1> 참조).

<그림 III-1> 연구의 모형



본 연구에서는 외식기업의 현장관리자 리더십이 종사원들의 직무만족에 미치는 영향 관계를 알아보기 위해 선행연구들을 근거로 연구모형에 따라 다음의 연구가설을 정하고 관계를 구명하고자 한다.

(가 설)

H1 : 변혁적 리더십은 종사원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2 : 거래적 리더십은 종사원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 설문지 구성

본 연구는 현재 서울에 소재한 패밀리 중국식 레스토랑을 대상으로 한정하여 외식기업체가 인지하고 있는 현장 관리자의 리더십이 성공적인 기업경영성과를 위해 어떤 마케팅도구보다도 효과적인 방안임을 제시하고 인적자원의 중요성을 밝혀보고자 한다.

설문지 구성은 본 연구에서 조작적 정의된 3가지 변수에 대한 각각의 측정항목을 다음과 같이 구성하였으며, 각 측정항목에 대하여 전혀 그렇지 않다(1점), 매우 그렇다(5점)의 5점 척도로 측정하였다. 문항 수는 총 38개 문항으로 구성되어져 있다

IV. 실증 분석

1. 표본의 특성

본 연구의 응답자 특성을 보면, 남성과 여성응답자간의 비율의 차이가 거의 없으나 연령적으로는 20대(69.1%)가 다른 연령대보다 많다. 응답자의 학력은 고졸이나 대재이상이 전체의 90.9%를 차지하는데나 응답자가 업무에 관련된 학과를 졸업하지 않은 경우가 150명(70%) 정도를 차지한다. 응답자의 근무 년수는 1년 미만이 106명(49.3%), 2-3년이 84명(39.1%)으로 3년미만이 전체의 190명(88.4%)를 차지하나 5년 이상 장기근무자들도 표본에 포함되어 있다. 응답자의 직위는 접객원174명(81%),접객 조장19%으로 본 연구의 직접적인 관계성이 있어 적절하게 선정된 표본이라고 할 수 있다.

<표 3> 표본의 인구통계학적 특성

표본의 특성	구분	빈도수(n=215)	구성(%)
성별	남	118	54.9
	여	97	45.1
연령	20대	133	61.9
	30대	59	27.4
	40대	20	9.3
	50대	3	1.4
학력	중졸	4	1.9
	고졸	99	46
	대재	31	14.4
	대졸	81	37.7
관련학과 졸업여부	예	65	30.2
	아니오	150	69.8
직위	접객조장	41	19.0
	접객원	174	81.0
근무년수	1년 미만	106	49.3
	2-3년	84	39.1
	4-5년	11	5.1
	6-7년	2	.9
	8-9년	6	2.8
	10년 이상	6	2.8

2. 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구에서 연구 속성들의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인추출방법은 주성분분석(principal component analysis)을 이용하였고 회전방식은 직각회전방식(varimax)을 채택하였다. 연구 속성의 측정도구에 대한 신뢰성 분석은 Cronbach's alpha에 의한 신뢰성 검증방법을 사용하였다.

변혁적 리더십은 총 15개 항목으로 측정하였다. 측정치들에 대한 요인분석은 두 개의 요인을 추출하였다. 요인 1인은 리더의 개별화된 배려와 종업원에 대한 지적자극 및 분발고취를 담고 있는 측정도구로 집단화로 본 연구에서는 변혁적 리더십의 종사원 중심요인으로 명명하였다. 종사원 중심요인의 신뢰계수 값은 .9187로 매우 신뢰적이다. 한편, 요인 2는 리더의 카리스마 요인으로 구성하였으며, 이들의 신뢰계수 값도 .9134로 높은 신뢰수준을 나타내고 있다.

거래적 리더십은 총 5개 항목으로 측정되었다. 이들 측정치들은 조건적 보상과 예외적인 관리 두 개 요인으로 구성된 것과 다르게, 본 연구에서는 단일 거래중심 요인으로 집단화 되었다. 이들 측정치들에 대한 신뢰계수의 값은 .735으로 신뢰수준을 나타내고 있다.

<표 4> 리더쉽의 요인분석 및 신뢰성 분석

연구개념	요인	요인 적재값	아이겐 값	신뢰계수
변혁적 리더십	요인 1 : 종업원중심 창의적인 아이디어 제시	.806		
	직원발전에 대한 관심	.752		
	다양한 접근방식 유도	.705		
	세심한 배려	.695		
	최근 정보 활용을 격려	.690	8.692	.9187
	진의사항 수용	.641		
	업무에 대한 의견교환	.617		
	의견의 존중	.584		
	개개인의 목표 제시	.528		
	요인 2 : 카리스마 존경심을 갖게 함	.856		
거래적 리더십	성공모델	.816		
	신뢰감을 줌	.796	1.013	.9134
	자랑스럽게 생각함	.764		
	자신감을 심어줌	.662		
	개별적인 배려	.584		
	요인 1: 거래 중심 요인 근무에 대한 보상	.767		
	현재 업무방식을 지향	.741		
	새로운 방식을 원하지 않음	.736		
	업무평가를 중요시함	.701	2.445	.7350
		.524		

직무만족은 총 11개의 변수로 측정되었다. 요인분석은 이를 변수를 3개 요인으로 집단화하는 결과를 얻었다. 요인 1은 후생복지, 경제적 보상, 인사고과, 교육 등 직무를 수행한 결과로써 얻는 보상적 요인이라 볼 수 있다. 요인 1을 보상이라 명명하며, 이들의 신뢰계수는 .8385로 신뢰성이 높으며, 요인 2는 직무내용의 전반적인 만족, 안정성, 작업환경, 업무관리시스템 등 전반적인 업무체계에 관한 측정치들이 집단화 되어 업무체계 요인이라 명명하였고 요인의 구성변수들 간 신뢰계수 값도 .8164로 신뢰성이 높다. 요인 3은 자율적인 업무수행, 업무 상하관계, 업무를 통한 자기 발전에 관한 측정치들이 집단화되었는데, 이들은 업무내용과 밀접한 관계가 있어 업무내용요인이라 명명하였다. 요인 3의 신뢰계수 값은 다소 신뢰수준이 낮다고 볼 수 있으나 탐색적 연구에서는 허용될 수 있다.

<표 5> 직무만족의 요인분석 및 신뢰성 분석

연구개념	요 인	요인 적재값	아이겐 값	신뢰계수
직무만족	요인 1 : 보상 후생복지에 대한 만족	.826	4.532	.8385
	경제적 보상에 대한 만족	.818		
	인사고과 공정성에 대한 만족	.777		
	교육의 기회에 대한 만족	.702		
	요인 2 : 업무체계 직무내용의 전반적인 만족	.834	1.486	.8164
	직무 안정성에 대한 만족	.795		
	작업환경에 대한 만족	.723		
	업무관리시스템의 만족	.626		
	요인 3 : 업무내용 자율적인 업무수행 만족	.774	1.239	.6310
	업무 상하관계 만족	.756		
	업무를 통한 자기발전 만족	.621		

3. 연구속성을 간의 상관관계 분석

연구모형의 가설검증에 앞서 속성을 간의 상관관계 분석은 연구 속성의 관련성 정도를 제시한다. 본 연구의 상관관계분석은 연구모형에 포함된 속성을 간에는 정의 상관관계가 존재한다고 나타났다.

우선 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 관계를 보면, 변혁적 리더십이 높을수록 거래적 리더십이 높다는 것으로 나타났다(.520, .489). 한편, 직무만족과 리더십 간의 관계에서 상당한 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 즉 리더의 변혁적 리더십 수준이 높을수록 종사원의 직무만족 수준도 높아진다. 또한 리더의 거래적 리더십 수준이 높을수록 종사원의 직무만족 수준이 높아진다.

<표 6> 속성간의 상관관계

	SVQ1	SVQ2	SVQ3	SAT1	SAT2	SAT3	CL1	CL2
SVQ2	.670**							
SVQ3	.578**	.534**						
SAT1	.186**	.421**	.231**					
SAT2	.388**	.513**	.350**	.518**				
SAT3	.573**	.591**	.361**	.369**	.418**			
CL1	.554**	.573**	.410**	.379**	.467**	.494**		
CL2	.504**	.532**	.366**	.335**	.511**	.444**	.809**	
TL	.395**	.494**	.267**	.376**	.391**	.352**	.520**	.489**

** : $p < .01$ (2-tailed)

SVQ1 : 신뢰성, SVQ2 : 공감성, SVQ3 : 유형성, SAT1: 보상만족, SAT2: 업무체계 만족, SAT3: 업무내용 만족, CL1 : 변혁적 리더쉽(종업원중심), CL2: 변혁적 리더쉽(카리스마), TL : 거래적 리더쉽

4. 가설 검증

가설 1과 가설 2의 검증은 종사원의 직무만족을 종속변수로 하고, 리더의 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립 변수로 하는 회귀분석을 통하여 실시하였다. 직무만족은 요인분석을 통하여 3개의 요인, 즉 보상만족, 업무체계 만족, 업무내용 만족 등으로 구성되어 3개의 회귀식을 설정하였다.

회귀식 1은 종사원의 보상만족에 대한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과를 검증한 것으로 회귀식은 유의적으로 나타났다($F=16.284$). 개별 독립변수의 영향력을 보면, 변혁적 리더십 중에서 종업원 중심적 요인(.225)이 정의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 거래적 리더십의 효과도 정의 영향을 주는 것으로 나타났다.

회귀식 2는 종사원의 업무체계 만족에 대한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과를 검증한 것이다. 회귀식3도 유의적인 것으로 분석되었고, 변혁적 리더십의 종사원중심요인 효과가 정의 영향을 갖는 것으로 나타났다. 한편 거래적 리더십도 업무내용 만족에 정의 영향을 주는 것으로 나타났다.

회귀식 3은 업무내용 만족에 대한 리더십 효과를 검증한 것이다. 회귀식3도 유의적인 것으로 분석되었고, 변혁적 리더십의 종사원중심요인 효과가 정의 영향을 갖는 것으로 나타났다. 거래적 리더십도 업무내용 만족에 정의 영향을 가지는 것으로 나타났다.

이상의 결과를 보면, 변혁적 리더십은 종사원의 직무만족의 차원에 따라 변혁적 리더십이 갖고 있는 하위요인의 효과가 차별적으로 영향을 주는 것으로 분석되었다. 그렇지만, 변혁적 리더십이 직무만족에 정의 효과가 모두 검증되었으므로 가설1은 채택한다. 한편, 거래적 리더십은 종사원의 직무

만족의 모든 차원에 정의 영향을 주는 것으로 분석되었다. 따라서 거래적 리더십이 직무만족의 정의 영향을 검증하는 가설2는 채택한다.

<표 7> 직무만족에 대한 회귀분석

종속변수	CL1	CL2	TL	R제곱	F값
SAT1(회귀식1)	.225**	.034	.243***	.188	16.284***
SAT2(회귀식2)	.095	.351***	.170**	.290	28.708***
SAT3(회귀식3)	.345***	.106	.120*	.260	27.704***

주) * : $p < .10$, ** : $p < .05$, *** : $p < .01$

SAT1: 보상만족, SAT2: 업무체계 만족, SAT3: 업무내용 만족, CL1 : 변혁적 리더십(종업원중심), CL2: 변혁적 리더십(카리스마), TL : 거래적 리더십

본 연구의 가설을 검증한 결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 종사원 직무만족에 유의적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 그러므로 가설 1과 가설 2는 채택되었다(<표 IV-5> 참조).

<표 8> 가설검증의 결과

가 설	내 용	결 과
가설1	변혁적 리더십 -----> 종사원의 직무만족	채택
가설2	거래적 리더십 -----> 종사원의 직무만족	채택

5. 시사점 및 연구의 요약

본 연구는 현장 관리자의 리더십이 종사원의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하였다. 설증분석을 통하여, 현장 관리자의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 종사원의 직무만족에 정의 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 외식업체에는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 함께 공존하는 것으로 나타났지만 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 중요하게 나타난 것은 외식산업의 경영변화가 오고 있음을 시사하고 있다. 즉 과거 후진성을 면하지 못한 중국식 패밀리 레스토랑 경우도 선진 외식 프랜차이즈의 경영기법에 영향을 받아서 직원 직무만족을 위한 노력의 결과로 볼 수 있으며, 경쟁업소의 벤치다킹과 경영성과에 영향을 받은 것으로 해석된다.

변혁적 리더십은 부하의 가치체계와 신념체계를 변화시킴으로써 조직이나 집단의 성과를 제고하는데는 리더의 유형이다. 본 연구에서는 이러한 변혁적 리더십 중에서 종업원중심 요인이 직무만족에 긍정적 효과를 가지는 것으로 나타났다. 즉 현장 관리자 중 변혁적 리더십을 갖고 있는 업체에서는 종사원들에 대하여 창의적인 아이디어를 수렴하는 제안제도 활성화가 되어있으며, 직원의 발전에

관한 관심으로 비전을 제시하고 회사의 발전방향을 제시하여 좋은 반응을 얻고 있다. 또한 점장에 대한 존경심과 성공모델로서의 신뢰감과 자신감을 주고 있는 것으로 매우 고무적인 현상이다. 그러나 아직도 부족한 것은 개개인의 목표 설정에 대한 조언과 개인에 대한 세심한 관심이 부족한 것으로 나타나고 있으므로 직원들의 면담과 칭찬 등이 대책 마련이 필요하다.

이것은 종사원들에 다양한 문제해결방식과 창의적인 아이어디를 제시하고 이들의 의견을 존중하고 원활한 의견교환이 요구되는 것으로 평가할 수 있다. 현장 관리자의 이러한 리더십은 종사원의 직무만족을 높이고 외식산업에 고객이 직접 체험하는 서비스 품질까지 높아지게 될 것이다.

또한 거래적 리더십도 종사원의 직무만족에 중요한 구실을 한다. 현장 관리자의 거래적 리더십은 종사원들로 하여금 조직에서 요구되는 필수적인 노력을 경주하도록 자신감을 불어넣어 주고 종사원이 원하는 것을 정확히 알고 있어 이를 만족시켜 주는 것이다. 특히 종사원에 대한 정확한 업무제시와 이를 통하여 수행된 결과에 대한 공정한 평가와 보상이 종사원의 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 변화에 대한 두려움과 현재의 업무지향적인 방향이 좋다고 나타난 것은 거래적 리더십을 하고 있는 패밀리 레스토랑 경우 매뉴얼에 의한 단순 업무 그리고 수동적인 업무에 익숙한 것이라고 볼 수 있다.

현재 중국 패밀리 레스토랑 경우 종사원의 직무만족은 두 가지 리더십에 모두 나타나지만 거래적 리더십이 있는 관리자들은 변혁적 리더십이 되도록 교육과 본인의 노력이 필요하다. 왜냐하면 외식 산업의 환경이 급변하고 있는 시점에 있어서 종사원들의 근무환경 의식이 바뀌고, 경쟁우위를 점하기 위해서는 자발적이고 진취적인 사고가 많은 변혁적 리더와 부하직원이 있어야 하기 때문이다. 즉, 종사원이 회사 생활에 있어서 가장 중요한 직무내용에 전반적인 만족감을 가지게 하고 유능한 현장 관리자의 리더십과 시스템뿐만 아니라 근무환경을 잘 구축하는 것도 중요하다. 또한 종사원이 직무를 통하여 자기계발과 성장에 도움이 된다고 느끼고 업무수행에 있어서 자율권을 갖게 하므로 종사원이 직접 참여하는 고객접점의 서비스 품질에도 많은 영향을 미치게 될 것이다.

V. 결 론

외식기업에 있어서 현장 관리자의 리더십이 종사원 직무만족은 고객 만족을 위한 서비스 품질로 된다는 것에 대한 인식도 바뀌면서, 기존 고객의 이탈방지와 새로운 고객창출이라는 차원에서 현장 관리자의 관리능력과 리더십이 중요하게 대두되었다.

본 연구에서는 외식업체에는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 함께 공존하는 것으로 나타났지만 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 중요하게 나타난 것은 외식산업의 경영변화가 오고 있음을 시사하고 있다.

과거 후진성을 면하지 못한 중국식 패밀리 레스토랑 경우도 선진 외식 프랜차이즈의 경영기법에 영향을 받아서 직원 직무만족을 위한 노력의 결과로 볼 수 있으며, 경쟁업소의 벤치마킹과 경영성과

에 영향을 받은 것으로 해석된다.

향후 중국식 패밀리 레스토랑도 혁신적인 리더십을 가진 현장관리자를 채용하고 교체하여야 하며, 직원들의 교육 강화를 통해 의식을 변화시켜야 한다.

본 연구가 가지는 한계점을 다음과 같은 보완함으로써 보다 일반화된 결론을 가질 수 있을 것이다. 본 연구는 중화요리 레스토랑의 종사원을 대상으로 실증분석을 실시하였다. 단일 업종을 대상을 할 경우에 그 업종에 대한 특성화된 결과를 가지고 전 외식산업으로 일반화시키기는 어려울 것이다. 본 연구 결과를 일반화시키기 위하여 다른 형태의 외식산업의 자료를 수집하여 분석할 필요가 있다.

외식산업의 서비스 마케팅 연구에서는 종사원이 가지는 특성이 성과변수에 영향을 주는 것으로 나타나 있다. 따라서 미래의 연구에서는 종사원이 가지는 마케팅 지향성 같은 특성변화를 포함시킴으로써 연구결과에 대한 의미를 더욱 정교화 시킬 수 있다고 본다.

참고문헌

- 고재윤(2004), MOT 접점에서의 서비스, 롯데호텔 직무교육, 경희대학교 관광대학원
이화인, 김경환, 차길수(2001), 호스피탈리티 산업의 이해, 백산출판사, pp. 165~167.
- 삼성 에버랜드 서비스 아카데미 (2001), 「에버랜드 서비스 리더십」, 21세기 북스, pp. 103~150
- 곽영환, 안관영(2004), 혁신적 리더십, 신뢰, 조직시민행동의 관계연구, 한국서비스 경영학회 춘계 발표집, pp. 177~180
- 김왕상(1995), 호텔종사원의 직무만족과 서비스 품질 제공간의 관계에 관한 연구, 관광품질시스템연구, 제1권, pp. 14~40
- 김영국(2003), 주 5일 근무시대에 예상되는 외식산업의 인적자원 변화와 대응방안, 외식경영학회 추계학술대회 발표집, pp. 17~18
- 김원인, 이현정 (2000). “관광호텔의 리더십 유형에 따른 조직성과 연구” 호텔경영연구, pp. 113~135
- 남궁혜림(1994), 조직구성원들의 직무만족에 대한 실증적 연구 : D사를 중심으로 한 사례연구, 한양대학교 경영대학원 석사학위논문
- 박상미(1994), 국내은행과 외국계 은행에 근무하는 여성근로자의 직무 만족도에 대한 비교연구, 연세대학교 경영대학원 석사학위논문
- 손원학(1990), 직무환경요인이 직무만족에 미치는 영향, 한양대학교 경영대학원 석사학위 논문
- 이광재(1994), 리더십 유형이 조직구성원의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구, 대구대학교 대학원 박사학위 논문
- 이용기, 이종직, 박대환(2000), 호텔 중식당의 환경특성이 서비스평가 및 구매행동에 미치는 영향, 호텔경영학연구, Vol.9, No.2, pp. 213~227
- 이용석, 윤성준, 최계봉. (2003), “서비스 리더십이 외식기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연

- 구”, 「서비스 경영 학회지」, pp. 65~90
- 조춘봉, 신용모(2000), 호텔 연회서비스의 직무만족과 업무의 효율화 방안, 외식경영연구, Vol.3 (1), pp. 179~198
- 최영진, 임호순, 김연성, 고경진(2004), 한국형 프랜차이즈스토랑 서비스 사례, 한국서비스 경영학회 춘계 발표집, pp. 22~23
- 최웅((2002), 국내기업 외식등급제도 도입을 위한 평가척도 개발에 관한 연구, 세종대학교 대학원, 박시학위 논문
- Bass, B. M & B. J. Avolio, (1985). Transformational Leadership Charism and Beyond, School of Management, SUNY at Binghamton, Working Paper.
- Bass, B. M & B. J. Avolio. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, Winter.
- Bass, B. M. (1985). "From Transactional to Transformational Leadership to Share the Vision," Organizational Dynamics. 18, pp. 38~41
- Bass. B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. NY: Free Press.
- Bennis, W. G.(1959). Leadership theory and administrative behavior: The Problem of Authority. Administrative Science Quarterly,4. pp. 259~260
- Bennis. W. G. and B. Nanus. (1985). Leaders: The Strategies for Talking Charge. New York: Harper & Row. Publishers.
- Burns, J. M. (1978). Leadership, New York: harper & Row. p. 181
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N., Behavior dimensions of charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness, Jossey-bass, CA. 1988. pp. 78~97
- DeLuga, R. J. (1988). Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies. Group and Organization Studies, 13, pp. 456~467
- Fournet, G. P. & Distefano, M. K. Jr and Pryer, M. W., Job Satisfaction: Issues and Problems, Personnel Psychology 1966. 19:2, pp. 165~183.
- Hersey, P. & Blanchard, E. H.(1977): Management of Organization Behavior. New York: Prentice-Hall.
- Herzberg. F. B. Mausner and B. Snyderman (1959) The motivation to work, (2nd ed.), New York, John Wiley and Sons.
- House, R. J. "A path -Goal Theory of Leadership Effectiveness." A.S.Q 1(16)
- House, R. J. (1971). A Path-goal Theory Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly,16. pp. 321~339
- Katzell, R. A. Personal value, job satisfaction, and job behavior, in H, Borow(ed), Man in world

- of work Houghton Mifflin, (1964), pp. 341~363
- Locke, E. A. The Nature and Causes of Job Satisfaction, in Dunnette(ed). M. D., Handbook of Industrial and Organizational psychology, Rand McNally, 1976. pp. 19~20
- Locke, E. A. The Nature and Causes of Job Satisfaction, in Dunnette(ed). M. D., Handbook of Industrial and Organizational psychology, Rand McNally, 1976. pp. 19~20
- Locke, E. A.(1976), "The Nature and Cause of Job Satisfaction", Handbook of Industrial and Organization Psychology(Marvin D. Dunnette), Chicago: Rand McNally: pp. 19~20
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1975). Organizational behavior modification. Glenview: IL: Scott Foreman & Co.
- Mitchell, T. R & E. Wood, (1980). Supervisor's Responses to Poor Performance: A Test of an Attribution Model, Journal of Applied Psychology. 25, pp. 123~138
- Organ, D. W. & Hammer, W. C(1982)., Organizational Behavior, 2nd ed, Business Publication, Inc
- Pawar, B. S. & Eastman, K. K. (1997) "The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination," Academy of Management Review, 22, pp. 80~109
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, Leadership Quarterly, 1: pp. 107~142
- Podsakoff, P. M. (1990) "Transformational Leader Behaviors and Their Effect on Follower's Trust in Leader and OCB Behavior." Leadership Quarterly, 1(3).
- Quinn, R. P. and T. W. Maginc. "Evaluation weighted Model of Measuring job Satisfaction : a Cinderella story." Organizational Behavior and Human Performance. Vol 10. No. 1. 1973. p. 2
- Schaffer, R. H., (1953), Job satisfaction as related to need satisfaction in work, Psychological Monographs, 6, pp. 1~29
- Stodgill, R.(1974), Handbook of leadership: A Survey of Theory and Research, New York, Free press.
- Szilargyi, A. D. Jr. and Wallace, M. J. Jr(1983), Organizational Behavior and Performance, Scott, Foresman and Co.
- Vroom, V. & Jago, A. (1988) The new leadership: Managing participation in organization. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Worsfold, P. (1989). "Leadership and Managerial Effectiveness in the hospitality Industry.", International Journal of Hospitality Management, 8(1)