

박사학위논문

한·중 특급호텔 총지배인의 리더십, 조직문화
및 조직효과성의 비교연구



제주대학교 대학원

관광경영학과

손 현 중

2008년 2월

한·중 특급호텔 총지배인의 리더십, 조직문화
및 조직효과성의 비교연구

지도교수 오 상 훈

손 현 중

이 논문을 관광학 박사학위 논문으로 제출함

2008년 2월

손현중의 관광학 박사학위 논문을 인준함

심사위원장 (인)

위 원 (인)

위 원 (인)

위 원 (인)

위 원 (인)

제주대학교 대학원

2008년 2월

A Comparative Study of Relationship among
Leadership, Organizational Culture, and
Organizational Effectiveness of 5-Star Hotel
General Managers in Korean and Chinese Hotels

Hyun-Jong Sohn

(Supervised by Professor Sang-Hoon Oh)

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
DOCTOR OF TOURISM MANAGEMENT

DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT
GRADUATE SCHOOL
CHEJU NATIONAL UNIVERSITY

2008. 2.

〈제목 차례〉

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제의 제기	1
제 2 절 연구의 목적	3
제 3 절 연구의 방법과 범위	4
제 2 장 이론적 배경	7
제 1 절 리더십과 호텔 총지배인	7
1. 리더십개념과 유형	7
2. 호텔업과 총지배인	18
3. 총지배인의 경력경로	20
4. 총지배인 리더십	23
제 2 절 호텔기업과 조직문화	27
1. 조직문화개념과 유형	27
2. 한국과 중국의 조직문화비교	34
3. 한국과 중국의 호텔조직문화	37
제 3 절 조직효과성	42
1. 호텔경영조직의 특성과 조직효과성	42
2. 조직효과성 측정 요인	45
3. 조직효과성 평가기준과 측정지표	48
제 4 절 선행연구의 검토	58
1. 리더십과 조직문화의 관계	58
2. 리더십과 조직효과성의 관계	61
3. 조직문화와 조직효과성의 관계	63
4. 비교문화 관점의 리더십 연구동향	65

제 3 장 연구의 설계	68
제 1 절 연구모형과 가설의 설정	68
1. 연구모형	68
2. 가설의 설정	69
3. 변수의 조작적 정의	73
제 2 절 연구조사설계	75
1. 설문지 구성과 측정	75
2. 표본추출과 자료수집방법	77
3. 자료분석방법	78
제 4 장 실증분석	80
제 1 절 표본특성과 신뢰성·타당성 검증	80
1. 표본의 특성	80
2. 신뢰성 및 타당성 분석	80
제 2 절 특성분석	88
1. 인구통계적 특성에 따른 차이	88
2. 일반적 특성에 따른 차이	91
3. 변수간의 상관관계분석	93
제 3 절 가설검증	95
1. 리더십에 따른 조직문화 및 조직효과성의 차이분석	95
2. 조직문화에 따른 조직효과성의 차이분석	97
3. 총지배인의 리더십, 조직문화, 조직효과성에 대한 한·중 차이비교	97
4. 총지배인의 리더십 유형에 따른 조직문화 지각차이 비교	100
5. 총지배인의 리더십 유형에 따른 조직효과성 지각차이 비교	101
6. 조직문화 유형에 따른 조직효과성의 지각차이 비교	104

제 4 절 검증결과의 요약과 논의	105
1. 가설검증 결과의 요약	105
2. 가설검증 결과의 논의와 시사점	105
제 5 장 결 론	113
제 1 절 연구의 요약	113
1. 요약	113
2. 결론	115
제 2 절 연구의 한계와 제언	117
참 고 문 헌	119
1. 국내 문헌	119
2. 국외 문헌	121
부록	131
ABSTRACT	138

〈표 차례〉

<표 2-1> 리더십의 정의들	9
<표 2-2> 거래적 리더십의 요인들	13
<표 2-3> 서번트 리더십의 하위요인	16
<표 2-4> 거래적, 변혁적, 서번트 리더십의 비교	17
<표 2-5> 호텔기업의 리더십 연구종합	25
<표 2-6> 조직문화유형에 관한 선행연구	32
<표 2-7> 한국, 중국간 조직문화의 유사점과 차이점	37
<표 2-8> 호텔의 재무적 성과 측정변수	47
<표 2-9> 호텔의 비재무적성과 측정변수	48
<표 2-10> 리더십이 조직문화에 미치는 결과	59
<표 3-1> 설문지의 구성과 내용	76
<표 3-2> 설문조사 대상호텔	78
<표 4-1> 표본의 특성	81
<표 4-2> 리더십 요인분석	84
<표 4-3> 리더십 유형구분	85
<표 4-4> 조직문화 요인분석	86
<표 4-5> 조직문화 유형구분	87
<표 4-6> 조직효과성 요인분석	87
<표 4-7> 성별에 따른 요인별 차이분석	89
<표 4-8> 연령에 따른 요인별 차이분석	90
<표 4-9> 학력에 따른 요인별 차이분석	91
<표 4-10> 직위에 따른 요인별 차이분석	92
<표 4-11> 근무년수에 따른 요인별 차이분석	92
<표 4-12> 호텔유형에 따른 요인별 차이분석	93

<표 4-13> 상관관계분석	94
<표 4-14> 리더십 유형에 따른 조직문화의 차이	95
<표 4-15> 리더십유형에 따른 조직효과성의 차이	96
<표 4-16> 조직문화에 따른 조직효과성의 차이	97
<표 4-17> 리더십 유형에 대한 한·중 지각차이	98
<표 4-18> 조직문화 유형에 대한 한·중 지각차이	99
<표 4-19> 조직효과성에 대한 한·중 지각차이	99
<표 4-20> 리더십 유형과 조직문화의 차이(한국)	101
<표 4-21> 리더십 유형과 조직문화의 차이(중국)	101
<표 4-22> 리더십유형에 따른 조직효과성의 차이(한국)	103
<표 4-23> 리더십유형에 따른 조직효과성의 차이(중국)	103
<표 4-24> 조직문화 유형에 따른 조직효과성의 차이(한국)	104
<표 4-25> 조직문화 유형에 따른 조직효과성의 차이(중국)	104
<표 4-26> 가설검증 결과의 요약	107

<그림 차례>

<그림 1-1> 연구의 구성	6
<그림 2-1> 거래적 리더십 과정	11
<그림 2-2> 리더십 변천과정	17
<그림 2-3> 문화의 출현방법	29
<그림 2-4> 조직문화의 7S 모형	30
<그림 2-5> 4가지 조직문화 유형	33
<그림 3-1> 연구모형	69

제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기

리더가 어떤 유형의 리더십을 발휘해야 되는가의 문제는 인간의 문명화와 더불어 조직 및 국가경영에 있어 오랜 과제였다. 특히, 최근 기업환경은 세계화, 급속한 IT산업 및 네트워크의 발달, 소비자 욕구의 다양화, 고용형태의 변화, 근로자 가치관의 변화 등으로 인해 불확실성이 증대되고 있다.¹⁾ 이러한 기업환경의 변화에 따라 종전의 기업가에 비해 현대의 경영자들에게 요구되는 리더의 역할도 변화를 요구받게 되었다. 이는 현대와 같이 조직이 복잡해지고 사회현상의 트렌드가 세계화를 지향하는 시점에서 조직의 성과와 적응력을 높이기 위해서는 경영자의 리더십 또한 더 많은 변화가 필요하다.²⁾

관광산업의 선두업종이라 할 수 있는 호텔 또한 이러한 변화와 새로운 리더십의 요구에서 예외는 아니다. 호텔이 급변하는 조직환경에 적절히 대응하고, 호텔의 효율적 운영과 함께 능률을 극대화시킬 수 있느냐, 없느냐는 전적으로 호텔 총지배인의 리더십에 달려 있다.³⁾

리더십은 호텔경영조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위한 경쟁력의 핵심요소이며 조직의 내·외부 환경변화를 올바르게 지각하고 해석하여 이에 대응하는 능력이라고 볼 수 있다. 이러한 측면에서 리더십 연구들은 조직효과성을 성과변수로 많이 다루어 왔으며, 이중 직무만족이나 조직몰입은 리더십의 영향력 검증과정에서 궁극적으로 기여하고 있는 결과들로 제시되어 왔다.⁴⁾ 또한 리더십과 관

1) 오상훈·강성일(2002). 제주지역 관광관련 개인사업자의 특성과 사업성패에 관한 연구. 『관광레저연구』, 14(3), pp.73-90.

2) 김남현·이주호(1997). 조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십유형 및 행동성패에 관한 실증연구. 『인사·조직연구』, 5(1), pp.193-238.

3) 이재형·송두석(2006). 호텔 리더의 서번트리더십 요인이 조직문화유형 및 조직몰입과의 영향관계: 서울지역 특급호텔을 대상으로. 『한국호텔관광학회』, 8(4), pp.217-235.

4) Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N.(2004). Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 10(4); pp. 80-112.

런하여 기존 조직이론에서는 조직효과성과의 관계뿐만 아니라 조직문화와의 관계 등 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계, 비교문화적 관점에서의 연구 등 다양한 관점의 연구가 진행되어 오고 있다.⁵⁾ 이에 반해, 관광산업 또는 호텔관련 기존의 리더십 연구들은 주로 직무만족, 조직몰입 등의 조직효과성을 성과변수로 많이 다루거나⁶⁾, 조직문화와 조직효과성간의 관계⁷⁾ 등의 논제로 분리하여 다루어 왔으며 이들 개념들을 동시에 다룬 연구는 많지 않다. 더구나 비교문화적 접근을 통해 분석한 연구는 아직까지 많은 연구가 이루어지지 않고 있는 실정이다. 비교문화적 접근이 필요한 이유는 환경과 관습이 다른 국가에서의 경영은 해당 국가의 문화특성에 대한 연구가 이루어지고 그에 적합한 인사 및 조직관리 방법이 필요하기 때문이다.⁸⁾ 이러한 점에서 최근 한국과 관광교류가 활발해진 중국을 선정하였고, 중국내에서도 급속도로 성장하고 있는 상하이의 해외체인호텔들을 비교의 대상으로 삼았다.

중국의 현대식 호텔업은 개혁개방 이후, 1970년대 말부터 등장하여 규모와 호텔운영측면에서 지속적인 발전을 이루어 왔으며, 관광산업 전반은 2001년 WTO 가입과 더불어 시장 개방폭이 가장 큰 부문이다. 중국의 주요도시에 진출한 외국계 체인호텔들은 효율적인 호텔경영의 노하우, 브랜드 파워, 글로벌 마케팅력, 체인호텔간의 다양한 네트워크 등을 갖추고 경쟁력에서 우수성을 나타내고 있다. 중국은 2008년 베이징 올림픽을 정치 경제 사회문화적 관점에서의 큰 발전과 더불어 중국 호텔업의 선진모델 확보와 경쟁력 제고에 큰 전환점으로 삼고 있다.

따라서 본 연구는 이러한 문제인식을 바탕으로, 고속 경제성장과 더불어 메가마켓으로 부상하고 있는 중국과의 비교문화적 접근을 기반으로 호텔경영조직에서 경영성과를 높일 수 있는 리더십 유형과 조직문화를 규명하고 호텔총지배인에게 필요한 바람직한 리더상과 조직문화의 방향을 제시하여 한국과 중국의 호

5) 조경호·김정필(2005). 지방자치단체의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계. 『지방행정연구』, 19(4), pp.59-90.

6) 김원인·이현정(2000). 관광호텔의 리더십유형에 따른 조직성과 연구. 『관광학연구』, 15(2), pp.113-134; 김홍범·장상태·문혜영(2003). 호텔 레스토랑 지배인의 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향. 『관광학연구』, 27(2), pp.71-89.

7) 최학수·김만술(2003). 호텔경영형태에 따른 조직문화 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 『관광연구』, 18(2), pp.301-321.

8) 이도화·김정만(2000). 국가문화 특성과 선호 리더십 유형 및 선호 보상제도의 관계. 『인적자원관리연구』, 창간호, pp.5-26.

텔업 발전에 기여하고자 한다.

제 2 절 연구의 목적

일반적으로 리더십이란 조직목표달성을 위해 조직구성원에게 영향력을 행사하는 과정이며, 구체적으로 조직목표를 능률적으로 달성하기 위해 조직구성원의 자발성과 상호 협력적인 노력을 이끌어 가는 리더의 기술과 활동이라고 할 수 있다. 또한 리더십은 조직구성원의 일체감을 조성하고 동기와 근로의욕을 증진시키므로 현대 조직에서 많은 관심을 불러일으키고 있다.⁹⁾

대부분 호텔업에서의 조직은 총지배인의 리더십에 의해 많은 영향을 받을 수 밖에 없다. 호텔 총지배인은 다양한 욕구를 가진 고객들의 독특한 취향을 충족시키고, 적합한 서비스를 개발 공급하고, 새로운 차별화로 경쟁력을 갖춰야 하고, 경영전략을 통한 목표달성과 외부 기업 환경에 적응할 수 있는 변화 전도사로서의 능력을 요구받고 있다. 호텔 총지배인은 비전 공유를 통해 조직을 한 방향으로 이끌고 종사원 만족 및 동기부여를 통해 업무성과를 높여 조직효과성을 이끌어 내는 것이 총지배인의 리더십이다.

오늘날 경영시스템은 자본 중심의 경영시스템에서 인간이 중심이 되는 인간존중의 패러다임으로 전환되고 있다. 이런 상황에서 경영활동이 근본적으로 인간의 행동을 통하여 조직의 목표를 달성하는 생명체라 할 때 조직효과성에 결정적인 역할을 끼치는 리더십의 중요성이 더욱 부각되고 있는 상황이다.

본 연구는 동태적 경영환경 속에 놓여 있는 한국과 중국의 특급호텔 총지배인들의 리더십 유형을 조사·분석하고, 리더십 유형이 조직문화와 조직효과성 등에 관한 이론을 정리하고 이들에 대하여 한국과 중국간의 차이를 비교 규명하는데 있다. 본 연구의 목적을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 리더십, 조직문화, 조직효과성에 관한 이론과 선행연구결과를 종합적으로 검토·정리하고 비교문화적 관점에서 한국과 중국 호텔업에 필요한 리더십, 조직문화, 조직효과성과의 관계를 탐색해 본다.

9) 김종진(2005), 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향. 박사학위논문, 충북대학교대학원, p.4

둘째, 기존 이론에 근거하여 한국과 중국의 특급호텔 총지배인들의 리더십 유형을 총괄적으로 분류하고 특성을 알아본다.

셋째, 조사·분류된 한국과 중국의 특급호텔 총지배인들의 리더십 유형에 따라 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 비교한다. 즉, 거래적, 변혁적, 서번트 리더십과 조직문화, 조직효과성인 재무적성과 공헌도와 비재무적 성과(심리적 성과)에 어떠한 차이가 있는지, 나아가 조직문화와 조직효과성의 관계를 비교문화적 관점에서 규명하고자 한다.

제 3 절 연구의 방법과 범위

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 도입된 연구방법은 문헌연구(literature study)와 경험적 연구(empirical study)를 병행하였다. 문헌연구를 통하여 리더십, 조직문화와 조직효과성에 관한 이론과 선행연구 결과를 분석·검토하여 이들 구성개념과 관련한 주요이론 및 상호관계를 파악하여 체계화 하였다. 경험적 연구는 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계를 보다 구체적으로 파악하기 위해 거래적, 변혁적, 서번트 리더십으로 구분한 리더십 유형과 혁신적, 보수적 문화로 구분한 조직문화, 재무 및 비재무적 성과차원으로 측정된 조직효과성의 관계를 통합적 관점에서 실증적으로 분석하였다.

연구방법(methodology)은 구조화된 설문지를 통해 자료수집을 하고 통계적 분석을 행하였다. 연구가설은 문헌연구 결과에 의해 설정하였으며, 이를 통계적 방법을 적용해 검증하는 실증분석 방법을 채택하였다. 설문조사를 이용한 이유는 설문조사가 연구조사과정에서 조사목적에 맞는 가장 유용한 자료수집 방법이라 판단되었기 때문이다. 이러한 점에서 한·중간의 비교문화적 측면에서 접근하는 본 연구에서 표준화된 설문을 이용할 경우 비교의 가능성을 보다 높일 수 있는 방법으로 판단되었다.

본 연구의 시간적, 공간적, 그리고 내용적 범위를 기술하면 다음과 같다.

먼저, 공간적 범위로는 한국(서울, 부산, 대구, 경주, 제주)과 중국(상하이)으로 한정하였다. 한국의 특1급호텔인 22개호텔과 중국 상하이의 체인호텔 5성급(특1

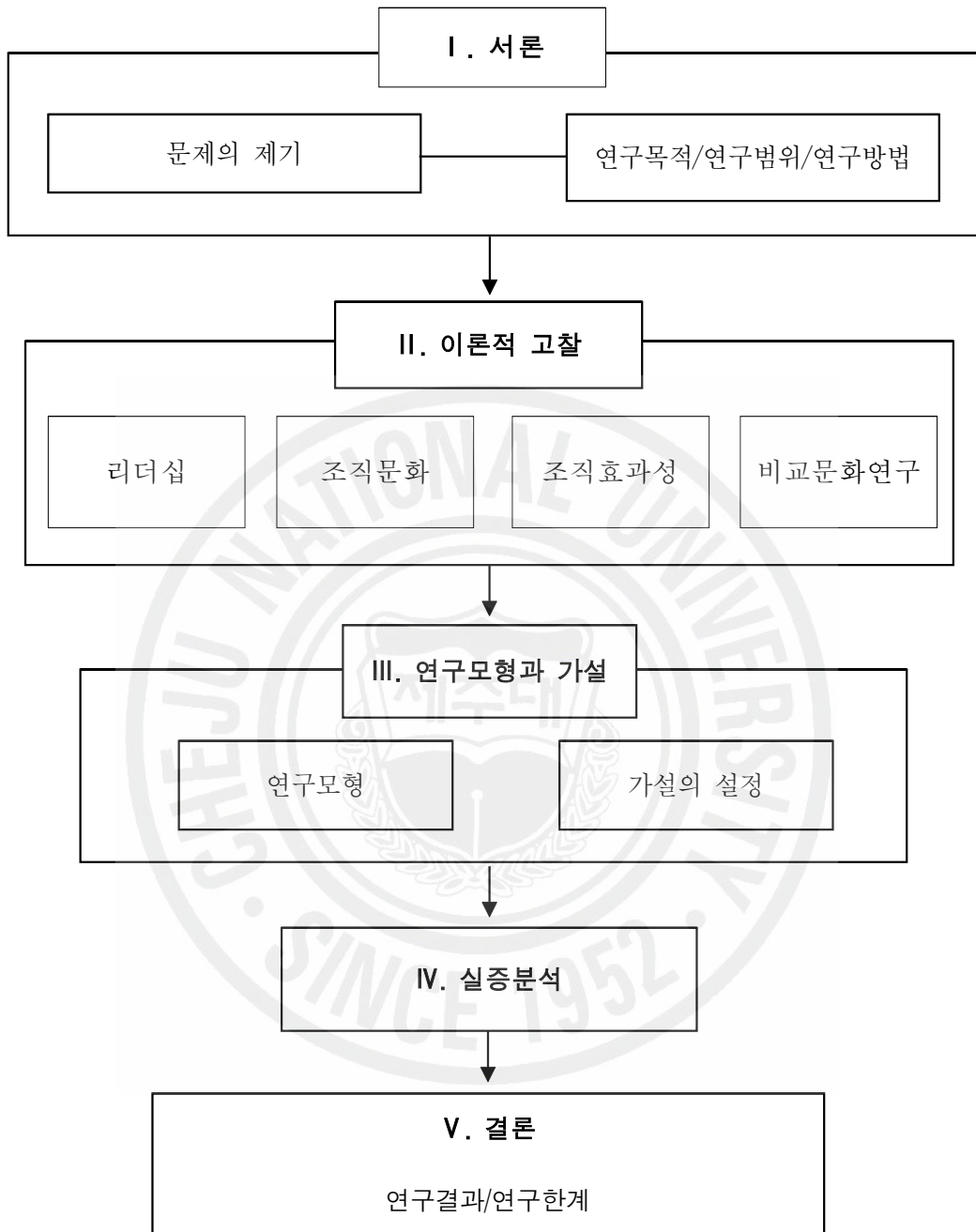
급 호텔)인 20개 호텔을 대상으로 하였다. 그리고 이들 호텔에 근무하는 중간관리자(대리, 과장, 차장, 부장, 임원)로 연구대상을 한정하였다. 이들이 일반사원보다 비교적 호텔 총지배인과 접촉할 기회가 많고, 이에 따라 총지배인의 리더십을 보다 효과적으로 파악할 수 있다고 판단되었기 때문이다.

시간적 범위는 2007년 4월부터 6월까지이며, 내용적 범위는 리더십과 조직문화, 그리고 조직효과성의 개념과 특성 및 유형을 파악하고 이들 구성개념이 어떻게 상호관련되어 있는지와 관련한 관계를 분석하는데 한정하였다. 특히, 구성개념간의 관계분석에 있어 한국과 중국간의 차이를 보는 비교문화적 관점을 적용하였다.

우선, 리더십유형, 조직문화, 조직효과성에 관한 국내외 선행연구의 문헌적 고찰을 통해 연구목적과 관련된 현황을 분석하였으며, 한국과 중국의 특급호텔에 근무하는 임직원들에게 실시한 설문을 기초로 실증분석을 하는 방법으로 연구를 전개하였다. 자료의 수집은 한국관광호텔업협회에 등록되어 있는 국내 특1급 호텔중 22호텔(서울11, 부산3, 경주3, 대구1, 제주4)과 중국 상해에 소재한 5성급 해외체인 20호텔의 임직원들을 대상으로 하였다. 이들을 대상으로 설문지를 배포하고, 개별면접이 가능한 조사대상자는 조사자가 직접 방문하여 인터뷰를 실시하면서 설문서를 작성하는 방식으로 조사를 수행하였다.

연구방법과 범위의 관련해 보다 구체적인 흐름도를 제시하면 <그림 1-1>과 같다.

<그림 1-1> 연구의 구성



제 2 장 이론적 배경

제 1 절 리더십과 호텔 총지배인

1. 리더십개념과 유형

1) 리더십 개념

사회가 복잡해지고 보다 많은 인과관계가 생성됨에 따라서 조직에서의 리더십은 더욱 부각되고 있다. 또한 리더십이 기업의 성과에 미치는 영향이 갈수록 확대되고 있다는 것을 많은 연구결과에서 보여주고 있다.

20세기 초반까지의 리더십에 관한 연구는 과학적 자료에 기초한 객관적인 연구가 아니라 다소 주관적인 내용이었다. 이는 리더십의 개념은 연구하는 관점과 입장에 따라 다르게 나타날 수 있으며 이에 따라 아직 공통된 정의가 이뤄지지 않고 있다.¹⁰⁾ 리더십에 대해 체계적이고 과학적으로 연구가 시작된 것은 그 이후부터이며, 경영자는 구성원들에게 조직의 목표를 달성하는데 공헌할 수 있도록 직무만족을 높여주고 잠재능력을 개발시킬 수 있는 수단으로써 리더십을 발휘할 필요성이 더욱 강조되고 있다. 어느 조직이나 집단을 막론하고 인간의 태도, 동기부여, 직무만족 및 성과는 리더십의 영향을 받기 때문이다. 아무리 우수한 인적자원으로 구성된 조직이라 할지라도 구성원들에게 적절한 리더십을 발휘하지 못한다면 조직의 성과는 물론 개인의 만족을 기대하기는 어렵다.

이러한 중요성 때문에 리더십 이론의 개발은 많은 행동과학자들로부터 관심을 받았고 리더십 이론의 실천적 적용을 위한 접근법을 탐색하는데 노력을 해 왔으며, 이후 지금까지 리더십의 개념에 대한 수많은 정의와 다양한 이론이 제시되어 왔으나 아직까지도 공통된 이론과 합의된 결론에는 이르지 못하고 연구자들의

10) Stogdill, R. M.(1974). *Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press, p.7.

입장이나 관점에 따라 다양하게 정의되고 있다.

McFarland는 리더십을 매우 “애매한 개념(elusive concept)”¹¹⁾이라고 표현했으며, Stogdill¹²⁾은 연구문헌을 광범위하게 검토하고 “리더십에 대한 정의는 거의 그 개념을 정의하려고 하는 사람들의 수만큼 많다”고 결론을 내렸다.¹³⁾

오늘날 경영시스템은 자본 중심의 경영시스템에서 인간이 중심이 되는 인간중심의 패러다임으로 전환되고 있는 상황에서 경영활동이 근본적으로 인간의 행동을 통하여 조직의 목표를 달성하는 생명체라 할 때 조직효과성에 결정적인 역할을 끼치는 리더십의 중요성이 더욱 부각되고 있는 상황이다.

Fiedler¹⁴⁾는 리더십을 “지도자가 집단 구성원들의 일을 지시하고 조정하는 과정에서 종사하는 특별한 행위”라고 정의하였고, Fleishman¹⁵⁾은 “어떤 목표의 달성을 위해 의사소통 과정을 통하여 개인 간에 영향력을 행사하려는 시도”라고 하였으며, Koontz & O'donnel¹⁶⁾은 “집단 목표 달성을 위하여 자진하여 노력하도록 사람들에게 영향력을 주는 기법 또는 과정”이라고 정의하였다. 또한 Wallance¹⁷⁾는 리더십을 “어떤 상황에서 목표달성을 위하여 어떤 개인이 다른 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하는 과정이다”고 정의하고 있다.

이상과 같이 선행연구에서 제시된 리더십에 대한 정의를 토대로 해서, 리더십에 대해 논자의 정의를 해 보면, “리더, 추종자, 상황적요소 등 세 가지 요인이 핵심요소이며, 예측불허의 환경하에서 리더는 조직목표를 달성하기 위하여 조직구성원들로 하여금 한 방향으로 동기부여하면서 한정된 시간 내에 효과적으로 목표달성 할 수 있게 하는 것”이라고 할 수 있다.

그러나 리더십에 대한 정의가 학자들에 따라 다양하지만 대표적인 학자들의 정의를 살펴보면 아래 <표 2-1>와 같다.

11) McFarland, D. E.(1974). *Management:: Principles and Practices*. NY: The Macmillan co., p.84.

12) Stogdill, R. M.(1974). *ibid.*, p.259.

13) 김종진(2005). 전계논문. p.13.

14) Fiedler, F.E.(1967). *A theory of leadership effectiveness*. NY: McGraw Hill, pp.7-8.

15) Fleishman, E.A.(1973). *Current developments in the study of leadership*. Carbondale: Southern Illinois University, p.3.

16) Koontz, H., & O'donnel, C.(1981). *Management*. NY: McGraw Hill, p.661.

17) Wallance, M. J.(1983). *Organizational behavior and performance*. Scott Foresman and Co., p. 265.

<표 2-1> 리더십의 정의들

저 자	년 도	리 더 십 정 의
Webster 사전		어떤 과정에 있어 안내하고 방향을 제시함 하나의 통로로서의 역할을 수행
Cowley	1938	리더십은 다른 사람들이 자기를 따르게 하는 데 성공하는 사람이다.
Stogdill	1948	리더십은 집단이 목적을 설정하고 그것을 성취하도록 하기 위하여 집단활동에 영향을 미치는 과정이다.
Homano	1950	리더십은 집단이 가장 소중하게 여기는 규범을 실현하는데 제일 적합한 사람이다.
Dubin	1951	리더십은 권한을 행사하고 의사결정을 하는 것이다
Cattell	1951	리더십은 집단활동의 변화를 가장 효율적으로 창출하는 사람이다
Hemphill	1954	리더십은 공동의 문제를 해결하는데 집단활동이 일관성 있게 지향되도록 하는 행동을 술선하는 것이다
Koontz & O'Donnell	1959	리더십은 공동의 목적을 성취함에 있어서 리더를 추종하도록 사람들에게 영향을 미치는 활동이다
Terry	1960	리더십은 집단의 목적을 위해 자발적으로 노력하도록 사람들에게 영향을 미치는 활동이다
Shetty	1970	리더십의 관리적 기능은 개인적 욕구를 충족시키면서 조직의 목적을 성취하도록 조직성원의 동기를 유발하는데 도움이 되는 환경을 조성하는 과정이다
Burns	1978	리더가 끊임없는 흐름과 반전의 과정에서 조직구성원들의 응답 또는 저항을 받으면서 계속적으로 그들의 동기적 반응을 유발하고 그들의 행동을 수정해 나가는 상호관계 발전의 흐름
Katz & Kahn	1978	기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력
Hersey & Blanchard	1982	주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정
Jago	1982	강제성을 띠지 않는 영향력 행사과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것: 성공적으로 영향력을 행사하는 사람들이 갖는 특성
Bryman	1986	어떤 사람이 공식적으로 리더의 직위에 임명되었을 때 발생
Bass	1990	상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정임.(따라서 리더란 변화의 주도자이다)
Nanus	1992	비전 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직형태로 변형시키는 과정
Lord & Maher	1993	특정 개인이 다른사람들에 의해서 리더라고 인정받는 과정 일정한 직위를 갖기 때문에 리더가 되는 것이 아니라 다른 사람들로부터 리더라고 인정받는 것이 중요함
Yukl	1998	집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략 선택 작업활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 개발, 외부인의 지지 와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정

자료: 선행연구를 검토하여 논자 재구성

2) 리더십 유형

리더십은 많은 학자들 사이에서 선호되는 연구주제로 지금까지 관련서적과 논문은 7,000여 편 이상이 발표되었다.¹⁸⁾ 특히 최근 관심의 대상이 되고 있는 리더십이론은 거래적리더십(transactional leadership)과 변혁적리더십(transformation leadership) 그리고 서번트리더십(servant leadership)이라 할 수 있다. 그러나 이제 가지 리더십의 비교연구는 거의 이루어지지 않고 있다가 최근에 관심을 갖고 있는 분야이다.

리더와 부하와의 관계가 보상의 교환에 치중하는가 또는 리더가 추종자를 가르치고 변형하는가, 리더의 개인적 이익보다는 추종자의 이익을 더욱 중요시하는가에 따라 거래적 리더십, 변혁적 리더십 및 서번트 리더십으로 분류할 수 있다.

지금까지의 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십에 대한 비교연구는 개념적인 차이에 대한 연구에 머물러 있고,¹⁹⁾ 성과변수를 중심으로 한 실증적 연구는 거의 이루어지지 않고 있는 실정이다.

(1) 거래적 리더십

거래적 리더십 이론은 리더십을 리더가 행위, 보상, 인센티브를 활용해서 조직 구성원들에게 기대하는 행동을 유발시키는 과정이라고 보고, 이러한 거래적 리더십 이론은 초기에 리더의 행태에 관심을 갖고 리더와 추종자사이의 교환관계를 중시하였고, 나중에는 상황에 착안한 접근으로 발전하였다.

Bass²⁰⁾는 거래적 리더십은 부하들의 노력에 대한 대가로서 적절한 보상을 제공하는 상황적 보상 행동이라 할 수 있다. 또한 그는 거래적 리더십의 근거에는 교환, 상호성 그리고 기대성이 자리 잡고 있다고 보았다. Avolio & Bass²¹⁾에 따

18) Bass, B.M.(1990). *Handbook of leadership*. 3rd ed, New York : The Free Press.

19) Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N.(2004). Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 10(4), p.8

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

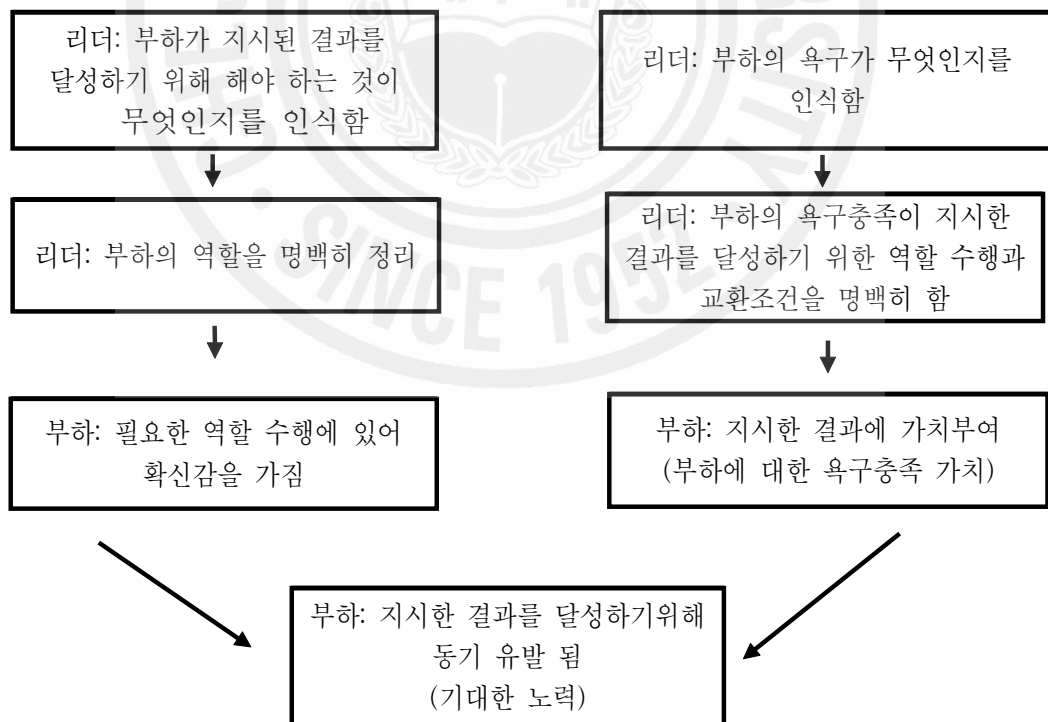
21) Avolio, B.J., & Bass, B.M.(1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, pp. 199-218.

르면 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 구분되기는 하지만 상호 배타적인 과정은 아니며, 동일한 리더가 상황과 시간에 따라 두 과정을 모두 사용 할 수 있다고 보았다. 반면 Burns는 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 동일선상의 양 극단에 위치한다고 보았다.

거래적 리더는 <그림 2-1>에서 보는바와 같이 리더는 부하의 욕구가 무엇인지 인식하고 이러한 욕구가 부하의 성과와 어떻게 교환하여 충족될 수 있을 것 인지를 부하에게 명백히 하며, 부하는 지시받은 결과를 달성하도록 하는 것이다. 거래적 리더십은 리더와 부하의 교환관계로 대표된다.

거래적 리더십의 구성요소로는 적절한 보상과 예외관리라는 두 가지 요인을 들고 있는데, 적절한 보상을 통해서 리더와 하위자간에 교환이 이루어져 리더십이 발휘된다고 보는 것이고, 예외관리는 하위자의 과업수행에 있어 어떤 잘못에 대한 리더 개입에 초점을 맞춤으로서 양자간 거래관계가 성립되는 것을 말한다.

<그림 2-1> 거래적 리더십 과정



자료: Bass, B.M.(1981). *Leadership and performance beyond expectations*. NY: Free Press, p.12.

거래적 리더십에 대한 선행연구들을 살펴보면 Bennis & Nanus²²⁾는 변혁적 리더와 거래적 관리자의 개념을 통해 리더와 관리자의 차이점을 구분하였다. 이들은 거래적 관리자들이 조직의 규칙, 규제 그리고 운영방안에 묶인 고정된 역할을 하는데 반해 변혁적 리더들은 부하와 리더간의 교환적 관계보다 한층 높은 결과를 추구한다고 하였다. 즉 거래적 관리자는 정해진 일을 가장 효율적으로 할려고 하고, 변혁적 리더는 비전을 창출하고 제시하며 설득한다고 주장하였다.

이와는 반대로 Grove²³⁾는 리더와 관리자의 차별화를 거부하며 리더가 갖추어야 할 성격으로 관리자가 갖고 있는 거래적 성격과 리더가 갖고 있는 변혁적 성격을 함께 갖고 있어야 하며 주어진 상황에 맞추어 적절히 사용할줄 알아야 한다고 보았다. 그는 변혁적 리더란 부하의 높은 차원의 욕구를 자극하여 거래적 리더십의 영향력을 통합하고 증대시켜 높은 성과를 얻는 리더 행동이라고 주장하고 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상호보완적 관계에 놓여 있다고 하였다. 그러나 그동안의 변혁적, 거래적 리더십의 상호 보완적 관계에 대한 연구 성과에도 불구하고 백기복²⁴⁾에 따르면 변혁적 리더십은 거래적 리더십의 효과를 통제하고도 조직성공에 유의적인 증분효과가 있는 것으로 나타나고 있으나, 거래적 리더십은 변혁적 리더십을 통제하였을 경우 그 효과는 미미하다고 하였다.

Bass는 거래적, 변혁적 리더십을 부하들에 대한 리더의 효과성 견지에서 구분하였으며 거래적 리더십은 조건적 보상, 예외에 의한 관리 등의 2개의 하위 행동 요소들로 구성되어 있음을 밝혀내고 연구결과를 토대로 <표 2-2>와 같이 제시하였다. 거래적 리더십은 몇가지 문제점을 가지게 되는데, 첫째, 거래적 리더십은 시간적 압박, 문제가 있는 성과평가제도, 보상제도의 공정성에 대한 의문 등으로 잘 이용되지 못 한다는 것이다. 둘째, 보상은 상사로부터 긍정적인 피드백 형태로 오는데, 이것이 역기능을 일으킨다는 것이다. 이런 문제점들로 인해 변혁적 리더십이 필요하게 된 것이다.

22) Bennis, W., & Nanus, B.(1985). *Leaders*. New York: Harper & Row.

23) Grove, A.S.(1986). *Tapping into the leader who lies within US*. Wall Street Journal, 22.

24) 백기복(2000). 『이슈 리더십』. 서울: 창민사.

<표 2-2> 거래적 리더십의 요인들

구 분	요 인	내 용
거래적 리더십	조건적 보상	리더는 구성원들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려 준다 - 노력과 보상의 교환을 약속 - 성과를 달성하면 보상을 제공 - 성취한 결과에 대하여 인정
	예외에 의한 관리	리더는 구성원들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때 까지 간섭하지 않는다 - 예외관리(적극적): 사전에 감독하여 효율적으로 시행되도록 시정 조치 - 예외관리(소극적): 성과기준에서 명백히 이탈했을 경우에만 개입

자료: Bass, B. M., Waldman, D., & Yammarino, F.(1990). Adding to contingent reward behavior: the augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organization Studies*, 15(4), p.389.

(2) 변혁적 리더십

Downton²⁵⁾이 변혁적 리더십(transformational leadership)이라는 용어를 처음 만들었으며, 번즈에 의해 리더십의 중요한 접근법으로 변혁적 리더십이 사용되어 졌다. 변혁적 리더십은 전통적 리더십이론이 리더와 하위자간의 교환관계(LMX: Leader Member Exchange)에 기초한 거래적 리더십에 치중되어 있다고 비판하 는데서 출발하였고, 이전의 전통적인 리더십을 거래적 리더십으로 범주화시켜 변 혁적 리더십과 상대적인 개념에서 거래적 리더십을 비교하여 설명한다. 변화를 지향하는 변혁적 리더십은 조직합병을 주도하고, 신규부서를 만들며, 조직문화를 새로 창출해 내는 등 조직에서 중요한 변화를 주도하고 관리하는 것을 의미하는 리더십이다.²⁶⁾

25) Downton, J.(1973). *Rebel leadership: commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free press.

26) 이창원 · 최창현(1999). 『새 조직론』. 서울: 대영문화사, p.278.

Bass는 처음으로 변화를 중심으로 한 리더십 개념을 도입하였다. 거래에 중점적으로 관심을 두고 추종자들의 현재 욕구를 만족시키려는 거래적 리더와 추종자들의 욕구를 끌어올리고 개인, 집단, 조직의 성과를 극적으로 향상시키려는 변혁적 리더 사이의 구별을 구체화하였다. 그리고 Burns²⁷⁾는 변혁적 리더를 추종자들과 단순히 성과를 담보로 한 거래적 관계에 있지 않고, 이들의 자기실현 욕구를 충족시켜 사기를 진작시키고, 이를 통해 달성 불가능한 목표라도 성취할 수 있게 하는 리더라고 정의하였다. 즉, 추종자들을 동기 부여시키면서 일어나는 반응과 저항을 통해 이들의 행위를 수정시키려는 리더와 추종자의 지속적인 상호관계 과정이라고 보았다. 이에 Bass는 부하 구성원들로 하여금 리더를 신뢰케 하고, 리더에 충성케 하고, 존경하게 함과 동시에 애초에 기대된 것 이상의 노력을 기울이게 하는 과정으로 변혁적 리더십을 정의하고 있는 것이다. 즉, 변혁적 리더는 추종자들로 하여금 과업수행 결과에 대한 중요성을 인식하게 하고, 추종자 자신의 개인적인 이득보다는 조직이나 팀의 이득을 우선시 하며, 추종자가 가지는 욕구보다 더 높은 수준의 욕구를 활성화시키는 것이다. 물론 이를 위해서 변혁적 리더는 추종자들에게 술선수범을 보여야 하고, 자신의 개인적인 이득을 포기하고 자신을 희생하고 있다는 것을 보여 주어야 한다.

변혁적 리더십은 흔히 정상적인 기대를 초월한 성과를 도출해내는 과정으로 표현된다. 이러한 변혁적 리더십은 리더로 하여금 조직변화의 필요성을 감지하고 부하들로 하여금 장래 비전의 공유를 통해 그들의 몰입도를 높이며, 일련의 변화 과정을 통해 당초 예상했던 목표를 초월한 성과를 달성하도록 동기부여하는 리더십이라고 할 수 있다.

변혁적 리더는 가능하다고 생각되는 것보다 더 많은 일을 하도록 동기를 유발하고, 가치있는 결과의 중요성을 높임으로써, 팀 또는 조직을 위해 자신의 이익을 초월하게 한다. 수동적이기 보다는 능동적이고, 거래적 리더보다 더 창의적이고 혁신적이다. 높은 일반적인 지식과 인지적인 창의성을 보여주며, 높은 수준에 도달하기 위한 열정을 제공하는 것이다.²⁸⁾

Bass, Waldman, & Yammarino²⁹⁾는 변혁적 리더십을 구성하는 요인으로 제

27) Burns, J.A.(1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

28) Bass, B.M.(1985). *ibid.*

시하는 내용은 조금씩 차이는 있으나 주로 다음과 같은 4가지로 이루어져 있다. 그 구성요인으로는 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극, 고무적 리더십 등을 포함하고 있다.

(3) 서번트 리더십

Greenleaf³⁰⁾는 리더로서의 서번트(servant as leader)라는 에세이집을 출판하면서 처음으로 서번트 리더십의 개념을 소개하였으며, 모든 인간은 서번트의 천성을 갖고 있다고 가정하고, 단지 이런 천성이 사회환경, 조직환경 등에 의하여 퇴색되어 있을 뿐이라고 주장하였다. 서번트 리더십은 “타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 직원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십”이라 정의하였다. Sims³¹⁾는 ‘부하의 인간으로서의 존엄성과 가치를 존중하고, 그들의 창조적인 역량을 일깨워 주는 리더십’으로 정의하였다.

서번트 리더는 먼저 자신이 서번트라는 생각에서 출발하며, 위대한 리더는 자신을 낮추고 이른바 봉사와 섬김의 리더십이며, 이는 사람들을 믿고 존중하며 섬기는 자세로 즐거운 마음으로 봉사함으로써 리더십을 행사하며 공감대를 형성하고 사람들의 자발적 동의와 지지를 이끌어내는 리더십이다.

서번트 리더십은 종업원, 고객, 지역사회를 포함한 타인들에게 최우선적으로 봉사할 수 있는 의식하에서 리더십을 전개하는 것이라 전제하고 스스로 봉사자가 되어야 한다. 봉사하기 위해서는 자연스러운 감정을 기초로, 일시적이 아니고 장기적 전망에서 변환적 접근을 통해 삶과 일에 대한 태도에서 그같이 되도록 해야 한다고 주장한다.³²⁾

Greenleaf³³⁾는 섬기는 자로서의 리더가 되기 위해서 필요한 10가지 특성을 들

29) Bass, B.M., Waldman, D., & Yammarino, F.(1990). *op.cit.*, p.389.

30) Greenleaf, R.(1970). *The Servant as Leader*. Newton centre, MA.

31) Sims, B.J.(1997). *Servanthood: leadership for the third millennium*. Boston: Cowley Publications.

32) Greenleaf, K.(1996). *On becoming a servant leader*. Sanfrancisco: Jossey-Bass.

33) Greenleaf, R. K.(1977). *Servant leadership: a journey into then a ture of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

고 있다. 결국 존중, 봉사, 정의, 정직 그리고 공동체 윤리 등의 다섯가지 원칙에 그 뿌리를 두고 있다. 서번트 리더십 프로그램에 관한 한 미국 인디애나 폴리스시에 있는 그린리프 연구센터(Greenleaf Center for Servant Leadership)가 가장 앞서 있다. 그린리프 연구소장인 Spears³⁴⁾는 다음 <표 2-3>과 같이 서번트 리더의 주요 특성 10가지를 제시하였다.

<표 2-3> 서번트 리더십의 하위요인

요 인	내 용
경청 (listening)	- 구성원 의견에 관심을 갖고 집중해 경청하며, 구성원의 생각과 느낌을 진지하게 수용하는 리더의 행동
공감 (empathy)	- 구성원의 입장에서 생각해 보며, 구성원의 성과가 불만족스럽더라도 항상 인정하고 인간으로 받아들이는 리더의 행동
치유 (healing)	- 경쟁으로 기인하는 건강의 악화, 관계악화 등 구성원들의 감정적 아픔과 좌절감이 치유될 수 있도록 돕는 리더의 행동
설득 (persuasion)	- 구성원의 동의에 의해서만 성과를 이룰수 있음을 인식하고, 스스로의 의지로 결정했다는 확신이 들도록 노력하는 리더의 행동
인지 (awareness)	- 구성원보다 더 많은 것을 깨닫고, 이런 인지를 바탕으로 비전을 제시하는 리더의 행동
이념설정 (conceptualization)	- 과거의 경험과 직관을 미래에 투사하여, 현재의 결과를 예측할 수 있는 능력을 보이는 리더의 행동
비전 제시 (foresight)	- 올바른 방향을 설정하고 미래를 내다보는 리더의 행동
칭지기 정신 (stewardship)	- 자신의 개인적인 요구에 앞서 다른 사람의 요구를 우선 생각하고 배려하는 리더의 행동
부하의 성장 (growth of people)	- 많은 재량권을 주어 능동적인 업무수행능력과 잠재력을 발휘할 수 있도록 기회를 제공해 주는 리더의 행동
공동체 의식 (community)	- 각 개별 구성원들이 자신을 전체의 유기적인 한 부분으로 인식하게 하는 리더의 행동

자료: 정기산(2002). 중간 관리자의 리더십 유형별 행동특성과 신뢰와의 관계. 서울대학교 대학원 박사학위논문을 참고하여 논자가 재구성.

34) Spears, L.C.(1995). *Reflection on leadership: how Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley & Sons, Inc. pp.198-213,

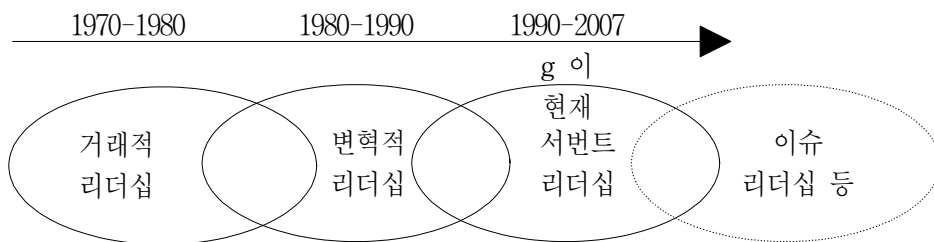
서번트 리더십에서는 리더의 가장 큰 핵심역량은 배려, 봉사, 사랑의 능력이라고 보며, 강한 카리스마가 아닌 부드러운 리더십이 조직을 한 방향으로 이끌 수 있다고 주장한다. 거래적, 변혁적, 서번트 리더십의 비교는 <표 2-4>과 같다. 이러한 리더십 유형은 분절적 개념이라기 보다는 시대적 상황에 따라 어느 정도 중복되어 발전해나가는 개념이라고 볼 수 있다(<그림 2-2> 참조).

<표 2-4> 거래적, 변혁적, 서번트 리더십의 비교

구 분	거래적 리더십	변혁적 리더십	서번트 리더십
영향력 원천	지위로 부터	조직원으로 부터	상호관계로 부터
추구 목표	단기적 사업목표 달성 목표가 현상에 근접	장기적 조직 비전과 가치 추구 목표는 현상과 많이다름	개인과 조직의 공동발전
행동 요인	상황보상 예외관리	카리스마/지적자극 개별배려/고무적 리더십	섬김에 초점 타인배려/성장지원
동기부여	즉각적인 유형의 보상을 얻도록 부하들을 동기부여함	개인적 목표추구를 통한 동기부여	구성원의 자율성과 도덕적 발전
지도방법	Feedback	Modeling	Serving
주요 연구자		Burns(1978) Bass(1985) Avolio(1992)	Greenleaf(1970) Spears(1995) Laub(1999)

자료: 차현수(2004). 현장관리자의 서비스 리더십 특성이 종사자의 직무 태도와 서비스성과에 미치는 영향. 경기대학교 대학원 박사학위논문.

<그림 2-2> 리더십 변천과정



2. 호텔업과 총지배인

호텔업은 성숙된 인적서비스가 중요한 인적 의존형 사업이다. 능력있는 인재의 선발이 어려워지고 호텔의 과잉공급으로 인한 경쟁심화가 이익의 감소라는 결과를 가져오면서 어떻게 하면 직원들을 효율적으로 리드할 수 있는가에 대한 연구의 중요성을 더욱더 강조하고 있다. Pittaway, Carmouche, Chell³⁵⁾은 이러한 리더십 이론에 대한 연구가 호텔업에 리더십 이론을 도입하는데 많은 도움이 될 것이라고 하였다. 비록 발전된 리더십은 발전된 호텔경영성과를 유도한다는 이론에 모든 학자들이 동의하지 않지만 발전된 리더십과 발전된 호텔경영성과의 관계를 이해하는 것에 대해서는 모두 동의할 것이다.

조직구성원 스스로가 훌륭한 서비스 제공자가 되어 고객을 만족 시킬 때 호텔업은 그 최종 목표인 호텔상품의 판매증진과 경영이익을 제고시킬 수 있다. 따라서 고객접점에 있는 조직 구성원들에게 동기를 부여할 수 있는 리더십은 호텔업에서 핵심요소라 할 수 있을 것이다. 이러한 호텔업무는 지배인 제도를 바탕으로 편성된 부분별 조직으로 구성되어 있다. 그러므로 호텔업은 상하 동료간의 협조와 협동을 바탕으로 팀워크를 중요시하며, 구성원 상호간의 깊은 이해를 필요로 한다. 이러한 리더십은 동서양을 막론하고 역사적으로 꾸준히 논의되어 오고 있으며, 리더 개인의 특성, 리더의 행위, 리더와 부하의 상호작용 형태, 역할관계, 부하들에 대한 영향력, 과업목표의 영향력, 조직문화에 대한 영향력 등의 측면에서 다양하게 정의되어 왔다.³⁶⁾

호텔업에서의 리더십은 보다 효율적인 서비스의 제공으로 인한 직원과 고객의 동시만족이라는 중요한 역할을 이행한다. 전통적으로 호텔 경영자들은 내규에 명문화된 규율과 규정을 엄격하게 준수하도록 함으로써 담당자 개인의 자율, 창의력, 그리고 개선의 의지를 발휘할 기회가 많지 않았다. 따라서 일을 추진하고 성취하는 것보다는 상사의 지시에 대한 무조건적인 순종 그리고 어려움이 있어도 참고 견디어 내는 인내심을 미덕으로 삼아왔다³⁷⁾. 그러나 현재와 같이 복잡하고

35) Pittaway, L., Carmouche, R., & Chell, E.(1998). The way forward: leadership research in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 17, pp.407-426.

36) Yuki, G., & Fleet, D.D.(1992). *Theory and research on leadership in organization*. Handbook of industrial and organizational psychology 3, California: Consulting Psychologist Press.

끊임없이 변화하는 호텔시장은 미래에 대한 비전제시와 이를 달성하기 위한 전략수립 그리고 이를 실천할 수 있는 총지배인의 리더십을 필요로 하고 있다.

Worsfold³⁸⁾는 호텔 지배인을 대상으로 한 리더십 유형 및 유용성에 관한 연구에서 잉글랜드와 스코틀랜드 지방의 31개 호텔 총지배인을 대상으로 리더십의 유효성을 연구한 결과, 호텔 팀장이 조직구성원들에게 관심을 가지고 각 구성원마다 다른 리더십을 발휘하는 것이 호텔의 업무성과에 큰 효과를 나타낸다고 했다. 이와 같이 리더십은 비전과 목표달성을 위해 다른 사람들의 행동에 영향을 미치는 과정이라고 볼 수 있다.

호텔조직의 리더십은 자질만 중요한 것이 아니며, 조직특성에 적합한 리더십의 발휘가 중요하나 리더십의 실질적인 핵심은 조직의 다른 구성원의 재능을 개발시키는 능력이라고 Walker³⁹⁾는 역설하였다. 또한 리더십의 특성을 나타내는 중요한 요인으로서 자기통제성, 가치 감각성, 유인성, 명량성, 예민성, 아이디어의 변형성, 자기 인식성 및 형평성 등의 8가지 요인을 제시하였다.

미래에 대한 불확실성이 그 어느 때보다 강하고 호텔을 둘러싸고 있는 주변환경이 급박하게 변해갈 때에는 조직내 원활한 커뮤니케이션이 중요하고 총지배인의 커뮤니케이션 능력에 대한 효과성을 강조하고 있다.⁴⁰⁾

Deery & Jago⁴¹⁾의 호주 멜버른 특급호텔 종사원을 대상으로 지배인의 리더십 유형을 비교한 연구를 살펴보면 종사원들이 근무하는 부서의 부서장과 지배인에 대한 인상은 독재적이었으나, 종사원이 좋아하는 리더의 리더십은 인화적 유형의 리더인 것으로 나타났다.

그러나 Wordfold⁴²⁾는 호텔 매니저들과의 인터뷰를 통하여 그들이 참여적인 스타일의 리더십의 중요성을 인식하고 있으나 독재적인 스타일의 리더십을 더

37) 남택영(2000). 호텔기업 총지배인 리더십 연구. 『관광정책학연구』, 6(2), pp159-191.

38) Worsfold, P.(1989). A personality profile of the hotel manager. *International Journal of Hospitality Management*, 8(1), pp.51-62.

39) Walker, R.G.(1986). Wellsprings of managerial leadership. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 27(2), pp.295-299.

40) 홍성화(1999). 한국호텔기업에 있어서 변혁적 리더십의 중요성, 한양대학교 대학원 박사학위논문.

41) Deery, M., & Jago, L.(2001). Hotel management style: a study of employee perceptions and preference. *International Journal of Hospitality Management*, 20(4), pp.325-338.

42) Worsfold. P.(2001). Leadership and managerial effectiveness in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 20(1), pp.55-69.

많이 사용하는 것으로 밝히고 있다. 또한 호텔업에서 주류를 차지하고 있는 오래된 이론을 바탕으로 Tracey 와 Hinkin⁴³⁾의 연구에서는 호텔업에서 리더는 끊임 없이 변화하는 환경에 적응하고 계획을 세울 수 있는 리더가 필요하다고 역설하고 있다. 그들의 연구에 따르면 변혁적 리더십, 즉 적응하는 경영이 전통적인 리더십의 형태인 단속하는 경영에 비하여 오늘날 더 중요하게 간주된다고 하였다.

호텔업에 있어서 어떤 유형의 리더십 형태가 직원 권한위임에 영향을 미치는가에 대한 연구결과를 보면, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 직원의 임파워먼트에 영향을 주었지만 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 훨씬 더 많은 영향을 주는 것으로 나타났으며 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 상호 보완 관계가 최적인 리더십 형태로 나타났다.⁴⁴⁾

남택영⁴⁵⁾의 사례연구에서 Hyatt와 Ritz-Carlton 등 체인 호텔을 이끌고 가는 주요 인사들은 강력한 리더십의 중요성을 한결같이 강조하였다. 물론 변혁적 리더십에 관한 항목들도 포함되어 있었는데 회사가 지향해야 할 비전을 창의적으로 개발하여 분명하게 제시하고 실무 종사원들이 잠재력을 최대한 발휘하여 업무의 효율성을 극대화 하도록 사내 환경적 여건을 개발하고 조성하는 것이 가장 중요한 관건이라고 지적하였다.

3. 총지배인의 경력경로

호텔경영학에서의 경력에 대한 연구는 많지 않으며, 더구나 호텔 총지배인의 경력에 대한 선행연구는 아직 미미한 수준이다. 선행연구를 통한 경력의 정의를 보면 “개인이 가지는 객관적이고 대상적인 측면을 강조하는 입장으로, 개인이 경험하는 직업활동 동안에 직업이나 직무의 집합”이라고 할 수 있다. Flippo⁴⁶⁾는 “경력을 유동적이든 안정적

43) Tracey, J., & Hinkin, T.(1994). Transformational leaders in the hospitality industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, pp.18-24.

44) 김준식·조성제(2004). 리더십 유형이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구. 『인적자원관리연구』, 8, pp. 141-142.

45) 남택영(2000). 전개서. pp. 159-191.

46) Flippo, E(1988), *Principle of Personnel Management*, New York: McGraw-Hill Inc.

이든 개인이 시간과 공간을 통해서 선택한 조직화된 경로”라고 정의한다. 호텔 총지배인들은 그들의 경력을 발전시켜 나가면서 자신의 지식과 경험을 넓혀 가고, 기회나 직업에 대한 폭넓은 선택을 하게 된다. Ladkin⁴⁷⁾은 “이런 경력경로를 이동성, 방침, 속도, 목적, 장벽, 동기, 격려, 인적자산의 축적 외에 다른 많은 요소를 포함하는 과정”이라 하였다.

Guerrier⁴⁸⁾는 호텔 총지배인의 경력을 3가지 단계로 나누어 그 특성을 연구하였다. 첫째, 훈련단계로, 경험을 늘리기 위한 단계이며, 주로 식음료부서와 키친에서 시작된다. 둘째, 부지배인의 단계로, 주로 식음료부서나 프론트부서의 부분적인 책임을 맡게 되며 많은 경험을 쌓기 위하여 여러 호텔을 이동하면서 다른 종류의 직무를 경험하는 단계이다. 셋째, 총지배인의 단계로서, 이 단계에서는 호텔의 크기, 명성과 연봉의 수준이 올라가면서 지배인들의 유동성이 높아지는 시기라고 정의하였다. 한편, 이 시기는 총지배인들이 가족을 가지면서 아이들의 교육 등의 이유로 호텔을 옮기는 일에 더욱 더 민감해지는 시기이므로 이러한 개인적인 문제가 방해요인으로 작용하기도 한다고 하였다.

전통적인 총지배인은 자신의 직책이나 호텔업계에 중요성을 둔 반면 현대적인 총지배인은 체인의 본부나 그 조직에 더 많은 중요성을 두고 있다. 또한 현대적인 총지배인들은 전통적인 총지배인에 비하여 호텔을 비즈니스로 보고 서비스의 질보다는 수익률에 더 치중하는 경향을 보인다고 하였다. 체인호텔의 발전과 성장력의 저변에는 철저한 이익중심의 경영과 브랜드 차별화를 통해 이루어지고 있으며, 특히 중국의 대외개방정책과 관광산업 전면개방화로 거의 모든 해외체인호텔들이 진출하여 효율화와 글로벌경영으로 중국 국영호텔과는 비교가 안 될 정도로 수익성에 강점을 갖고 있다.

Nebel⁴⁹⁾의 연구에 의하면, 미국 호텔 총지배인의 80% 정도는 총지배인이 되기 전에 부총지배인의 역할을 2.9년 역임한 것으로 나타났으며, 응답자 중 75%는 그들의 주요 경력이 객실과 식음료부서에 집중되어 있음을 알 수 있었다. 또한 68%의 총지배인들은 적어도 한개 이상의 영업부서에서 근무경험을 쌓는 것이 총지배인이 되기 위해 있어야

47) Ladkin, A(2002). Career analysis: A case study of hotel general managers in Australia. *Tourism Management*, 23(4), pp. 379-388.

48) Guerrier, Y(1987). Hotel manager's careers their impact on hotels in Britain. *International Journal of Hospitality Management*, 6(3), pp. 121-130.

49) Nebel, E. C, Lee J., & Vidakovic B(1995). Hotel general manager career paths in the United States. *International Journal of Hospitality Management*, 14(3), pp.245-260.

할 자격이라고 하였다.

Woods⁵⁰⁾는 객실이 500개 이상인 미국호텔의 총지배인을 연구하였다. 이 연구에서 총지배인들은 마케팅, 관리, 인사, 재무, 회계가 학교에서 배워야 할 가장 중요한 5가지 과목이라고 하였다. 또한 총지배인이 되고 싶은 사람들은 총이익을 높이는 방법이나 기술, 조직의 단합을 위한 기술, 지역 사람들과의 화합을 위한 기술, 권한에 대한 방법을 잘 알고 있는 것이 중요하다고 하였다. 이전의 많은 연구에서와는 달리, 응답자들은 식음료부서의 경험이 더 이상 총지배인이 되기 위한 가장 중요한 경험이라고 생각하지 않는다고 하였다.

연구 결과 호텔의 총지배인들은 매우 야망이 크고, 장기적인 경력의 목표를 가지며, 자신의 경력을 개발하기 위하여 회사 내에서 열심히 일하려는 정신을 갖고 있었다. 총지배인들은 대다수가 회사 내부에서의 승진을 원했지만 외부 노동시장도 경력의 유동성을 높일 수 있는 수단으로 생각하고 있는 것으로 나타났다.

Ladkin⁵¹⁾은 총지배인을 대상으로 한 연구에서 총지배인이 생각하는 개인적인 경력을 위한 전략으로 가장 중요한 것은 국제적인 경험과 기술을 가지고 언제든지 근무지를 옮길 수 있다는 자세가 가장 중요한 것으로 조사되었다. 또한 해외에서의 근무경험과 외국어 실력도 경력의 발전에 많은 도움을 주며, 개인적인 훈련과정이나 교육의 기회를 잘 만들고 활용해 나가는 것이 중요하다고 하였다.

Harper⁵²⁾는 Scotland 호텔 총지배인의 교육적인 배경이나 자격에 대한 연구의 결과, 정식 교육을 받은 사람들은 그렇지 못한 사람들에 비하여 총지배인의 위치에 이르기까지 2년에서 8년 정도 더 짧게 걸리는 것으로 나타났다. 이와 같이 정식교육을 받는 것은 더 많은 경험을 위하여 회사를 옮길 때에도 많은 도움이 된다고 하였다.

호텔을 포함한 기업을 운영하는 목적은 장기적인 기업의 성장과 이윤의 추구이다. 기업이 성장하기 위한 요인은 경영자의 능력과 의사결정 문제를 중심으로 한 경영자 요인이다. 호텔 경영의 최고 경영자는 호텔의 총지배인이다. 이런 면에서 총지배인의 경력

50) Woods, R.H., Rutherford, D.G., Schmidgall, R & Sciarini, M. (1998). Hotel general managers: Focused on the core business. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(6). pp. 38-44.

51) Ladkin, A.(2000). Vocational education and food and beverage experience: issues for career development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4). pp. 226-233.

52) Harper, S. Brown. C., & Irvine, W.(2005). Qualifications: A fast-track to hotel general managers? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), pp. 51-64.

은 호텔 경영에 중요한 역할을 하고 있는 것이다.

4. 총지배인 리더십

1) 총지배인 리더십

호텔의 총지배인은 호텔 직원들을 대표하는 사람으로서 호텔 총지배인의 능력과 리더십은 호텔의 성공적인 경영에 지대한 영향을 미친다고 할 수 있다. 이러한 호텔 총지배인은 경영자의 위치에서 미래를 전망하고 조직의 목표달성을 위해 직원들에게 동기를 부여하며 각자 업무수행에 최선을 다할 수 있도록 하고 프로세스 개선을 통하여 업무효율화에 지속적인 관심을 가질 수 있도록 해야 한다. 따라서 호텔의 최고 경영자는 전사적 관점에서 경영의 하부 계층이 경영 전략을 효율적으로 실천하도록 개입하고 참여 및 꾸준한 지원을 해야 한다. 호텔의 총지배인은 호텔이 서비스 산업분야이며, 인적 자원에 의한 사업임을 늘 염두에 두고 리더십을 실천하도록 요구하였다⁵³⁾. 또한 효과적인 리더십을 발휘할 수 있는 전문적인 총지배인을 필요로 하고 있다고 하였다.

남택영⁵⁴⁾은 호텔의 총지배인들이 지도자의 위치에서 장래를 전망하며 확실한 비전을 가지고 조직의 목표를 분명히 밝히고 열심히 일하는 직장 분위기를 만들어 내야 한다고 하였다. 또한 호텔기업 조직의 체질을 어떻게 변화시켜 나아가야 하는것은 총지배인의 능력에 달려있다고 할 수 있다. 따라서 변화의 속성을 파악할 수 있는 변혁적 리더십 스타일의 총지배인이 호텔기업의 발전과 성장을 위해 조직을 이끌어갈 수 있는 책임자가 되어야 한다고 하였다.

호텔 총지배인의 리더십은 종사원들을 채용하고 권한을 위임하여 직원 만족 및 동기부여를 통한 업무성과를 높이고 조직몰입을 이끌어 내는 것이다. 그러므로 최근에는 리더가 부하들보다 우월한 위치에서 조직구성원을 이끄는 기존의 리더십 패러다임대신 리더가 부하들의 의견을 경청하고, 그들의 성장을 위해 노력하고 헌신하며, 타인을 위한 봉사에 초점을 두고 종업원, 고객, 조직을 우선으

53) 심영국(2005). 서울 특1급 체인호텔 총지배인의 리더 역할에 대한 탐색적 연구. 『호텔경영학연구』, 14(2).

54) 남택영(2000). 전계서. pp. 159-191.

로 여기며 그들의 욕구를 만족시키기 위한 서번트 리더십(servant leadership)이 호텔업계에 점차 도입되고 있는 상황이다.⁵⁵⁾

호텔에서의 총지배인 리더십은 특정 조직의 문화유형에 따라서 적합한 리더십을 발휘해야 조직 내의 갈등을 최소화하고 호텔운영에 있어서 인력관리, 경영성과관리 방안을 마련하여 효율적인 운영을 할 수 있다. 총지배인은 비전과 목표달성을 위해 다른 사람들의 행동에 영향을 주어야 한다. 아무리 훌륭한 동기부여 방법, 코칭 방법, 목표설정 방법, 피드백 방법 등 리더십 방법론을 가졌다고 해도 성과로 연결되지 않으면 아무런 의미가 없다. 이런 의미에서 효과적인 리더십이 필요하며 이 같은 효과적인 리더십을 발휘할 유능한 총지배인이 역할이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 호텔기업의 리더십 내용을 종합 정리해 보면 아래 <표 2-5>와 같다.



55) Mahendra, S. R(2006). Leadership competencies for Hospitality Manager in the 21st Century, *Hotel news resource*, March 7.

<표 2-5> 호텔기업의 리더십 연구종합

연구자	연구제목	출처	연구내용
Robert G. W(1986)	"Wellsprings of Managerial leadership"	Cornell HRA Quarterly, vol.27	- 호텔기업에서 리더가 가져야 할 성격과 재능
Philip, W. (1989)	"Leadership and managerial effectiveness in the hospitality"	Int'l Journal of Hospitality management. vol8	- 호텔기업 리더의 역할과 경영효율성 - 효율적인 리더십 스타일
Porreca, R.(1990)	"Lodging: Industry overview"	Dun & Bradstreet, NY	- 호텔기업 리더십은 상황에 따라 변화 필요성 강조
Chchy, R., Michael, & Mark, E(1991)	"Leadership in the lodging & non commercial food service industry"	FIU Hospitality Review, vol. 8	- 일본숙박업의 리더십 5가지 특성 - 리더의 자질과 경력개발 - 비영리 식품산업의 리더특성
Robert, A. (1991)	"Employee empowerment"	Cornell HRA Quarterly, vol. 32	- 고객만족을 위한 경영자의 리더십
Tracey, J. B., & Hinkin, T. (1994)	"Transformational leaders in the hospitality industry"	Cornell HRA Quarterly, vol. 35	- 호텔에서 변혁적 리더십 적용
Cichy, R., & Schmidgall, R.(1996)	"Leadership quality of financial executives in the U.S. lodging"	Cornell HRA Quarterly, vol. 37	- 미국 호텔재무담당 리더에게 요구되는 자질
Tracey, J. & Hinkin, T. (1996)	"How transformational leaders in the hospitality industry"	Int'l Journal of hospitality management, vol.15	- 1994년 호텔기업의 변혁적 리더십에 대한 연구의 보완
Pittaway, L., Carmouche, R. & Chell, E. (1998)	"Leadership research in the hospitality industry"	Int'l Journal of hospitality management	- 호텔기업의 노동집약적 특성과 빠른 기술변화는 리더십의 중요성을 더욱 강조하게 함
Woods, R. H(1999)	"Predicting is difficult, about the Future"	Int'l Journal of hospitality management	- 호텔기업에서의 인적자원 중요성 강조(리더의 인적자원 부서경험 강조)
Testa, M. R(2001)	"Hospitality leaders"	Cornell HRA	- 리더의 경영목표 달성 강조
Tesone, D. (2005)	"Hospitality leader as catalytic agent"	Int'l Journal of hospitality management	- 리더십의 동기부여와 커뮤니케이션 역할의 중요성

자료: 선행연구를 검토하여 논자 재구성

2) 총지배인의 권한과 역할

심영국⁵⁶⁾은 그의 논문에서 Ritz-Carlton 호텔의 총지배인들이 호텔을 운영하기 위해서 위임받은 권한과 역할을 다음과 같이 정리하였다.

첫째, 호텔 내에서 제공하는 객실, 상업적 공간 및 기타 위락시설과 서비스의 이용에 관한 제반 조건 및 요금의 결정. 둘째, 제3자 운영자를 위하여 마련된 호텔내 상업공간 또는 식당공간의 임대차를 위한 교섭과 운영기준의 결정. 셋째, 신용카드사와의 계약체결을 포함한 호텔 운영에 관한 모든 신용정책의 결정. 넷째, 호텔의 위락 및 오락정책의 수립. 다섯째, 호텔과 관련된 음식 및 음료에 대한 정책, 결혼식, 연회 및 기타 정책의 수립. 여섯째, 호텔직원의 근무시간, 급여, 상여금, 수당, 연금, 퇴직금, 복지, 단체 협약, 고용 및 해고에 관한 인사 정책의 수립. 일곱째, 호텔운영에 관한 공공시설, 전화, 방충, 안전 서비스, 쓰레기 수거. 여덟째, 호텔과 관련된 모든 광고, 홍보활동 및 촉진정책 수립. 아홉째, 모든 재고품과 고정자산 공급품, 가구, 설비, 서비스 및 물품구매에 대한 결정. 열번째, 호텔의 일상적인 운영과 관련한 소송제기 및 대응 등을 포함한다고 하였다.

호텔의 총지배인은 다양한 니즈와 욕구를 가진 고객들의 독특한 취향을 충족시키고 새로운 차별화로 경쟁력을 갖춰야 한다. 또한 변화의 트렌드를 읽고 조직이 나가야 할 바를 직원에게 전달하고 조직이 생존할 수 있도록 경영전략을 통한 목표도 달성해야 한다. 따라서 위와 같은 권한이 있어야 하며 이러한 역할을 발휘하기 위한 리더십이 가능한 것이다. 총괄적으로 총지배인의 역할은 호텔의 운영관리(영업부문과 재무 인사 등 간접부문)와 중장기 사업계획 목표달성에 대한 책임을 가지면서, 예산결정과 관리책임 등을 수행하는 것이다.

56) 심영국(2005). 상계논문.

제 2 절 호텔기업과 조직문화

1. 조직문화개념과 유형

개인에게는 개성이 있고, 사회에는 문화가 있는 것과 같이 조직에도 각기 독특한 문화적 특성인 조직문화가 있으며, 조직을 이해하려면 그 조직의 조직문화를 알아야 한다.⁵⁷⁾ 조직문화(organizational culture, corporate culture)란 조직구성원들이 공통적으로 생각하는 방법, 느끼는 방향 또는 행동하는 패턴의 체계를 말한다. 따라서 조직문화는 인간 개인이 가진 특성과 같이 조직별로 그 특성을 갖게 되는데. 이는 조직 구성원의 태도와 행동을 예측할 수 있고, 동시에 조직의 전체를 상징하기도 한다.

조직을 이해하는 새로운 접근방법으로 조직문화에 대한 연구는 1970년대 말경에 Pettigrew⁵⁸⁾에 의해 처음으로 미국 학술논문에서 공식적으로 거론되었으며, 조직문화에 관한 연구가 많은 관심을 갖게 된 것은 일본기업이 동종의 미국기업과의 경쟁에서 우위를 점하는 것이 발견되고, 이런 우위의 원인을 조직문화에서 이끌어 내면서부터 이다. 최근에는 조직문화가 기업 생존전략의 핵심주제로서 부각되고 있으며, 21세기 글로벌 기업들의 주요 이슈로서 많은 연구자들이 철학과 조직문화가 강한 기업이 승리한다는 믿음을 가지고 있다.

조직문화를 연구한 대표적인 학자들의 조직문화개념을 살펴보면 다음과 같다. Tunstall⁵⁹⁾은 조직문화를 각 조직에만 있는 독특한 신념, 원칙, 관습, 가치체계, 행동규범 및 사업을 하는 방법 등의 집합이라고 하였고, Pettigrew는 조직문화를 상징, 언어, 이념, 신념, 의례, 전통 등 조직개념의 총체적 근원이라고 정의하였다. Schein⁶⁰⁾은 조직문화를 조직 또는 집단이 내외환경에 적응하고 조직내부를

57) Smircich, L.(1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), pp.339-358.

58) Pettigrew, A. M.(1979). On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), pp.570-581.

59) Tunstall, W. B.(1983). Cultural transition at AT&T. *Sloan Management Review*, Fall, p.15.

60) Schein, E.H.(1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*. 14, p.64.

통합하는 문제를 해결하는 과정에서 특정집단이 고안, 발견, 개발하는 기본가정들의 패턴으로서 오랜 기간동안 조직구성원이 타당한 것으로 여기는 것이다. 아무런 의심없이 당연한 것으로 받아들여지고, 새로운 구성원에게는 조직의 대내, 대외문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습되어 지는 것으로 정의되고 있다. 이런 기본 가정은 조직구성원 모두가 조직에서 상황을 판단하고 문제를 해결할 때에 유효한 사고방식, 지각방식, 문제접근방식 그리고 분석방법 등으로 이용되고, 조직에 적응하도록 하는 사회화 과정에 사용되기도 한다고 하였다.

Robbins⁶¹⁾는 조직문화란 한 조직을 다른 조직과 구별시키는 것으로서 조직구성원에 의해 유지되는 공유된 의미의 체계라고 정의하였다. Davis는 조직문화란 조직구성원들에게 의미를 부여하고 조직내에서의 행위에 대한 규칙을 제공해주는 공유된 신념 및 가치라고 정의하였다. Hatch는 조직문화를 조직구성원들이 공유하고 있는 가치 및 가정으로서 인공물 및 상징으로 전달되는 것으로 정의하고 있다. 그는 문화요소들인 가정과 가치, 가치와 인공물, 인공물과 상징 그리고 상징과 가정간에 상호 역동성을 설명한 것으로 조직문화를 이해하는 데 있어 새로운 시각을 제시하고 있다. Brown⁶²⁾은 조직문화를 조직구성원들의 행태에 있어서나 물질적인 배열에 있어서 분명하게 구별되어 지고, 그 조직의 역사적 과정에서 축적되어온 경험의 활용방법이 잘 알려져 있으며, 또한 이에 대한 그들의 가치관과 신념의 유형이라고 정의하였다.

상기에서 정의한 바와 같이 여러 학자들이 다양하게 조직문화를 개념정리하고 있지만 아직 통일된 정의는 없다. 이에 따라 조직문화란 조직구성원들이 서로 공유하고 있는 가치관과 신념, 지식과 기술, 내부적 전통과 기업 분위기 등을 포함하는 종합적인 개념으로 조직구성원들의 행동에 영향을 미치는 요소라고 볼 수 있다. Peters & Waterman⁶³⁾은 미국의 우수기업들을 연구하여 이들 기업의 공통 특성을 분석한 결과, 우수기업들은 모두 각기 고유의 문화적 특성을 지니고 있어서 이것이 환경변화에 잘 적응하고 경쟁에서 우위를 차지할 수 있는 성공요인이 되었다고 하였다.

61) Robbins, S.P.(1991). *Organizational behavior*. N.J: Prentice-Hall.

62) Brown, A.(1995). *Organizational culture*. London: Pitman.

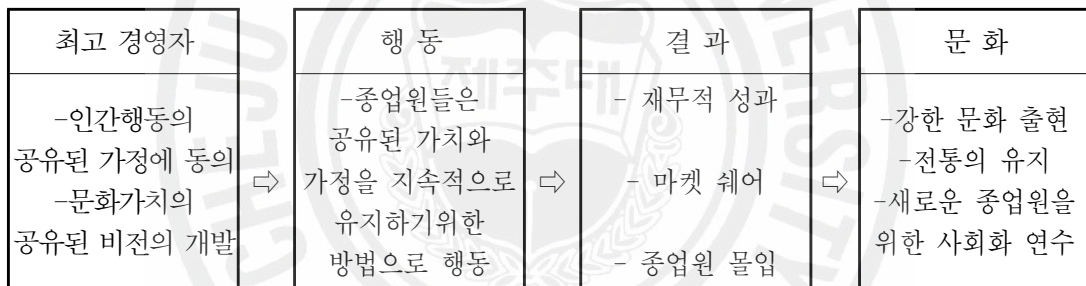
63) Peters, T., & Waterman, R.(1982). *In search of excellence: lessons from the america's best-run company*. New York: Harper & Row.

결론적으로 조직문화를 정의해 보면, ‘문화의 속성을 그대로 가지면서 조직내 조직구성원들이 공유하는 가치와 신념, 비전, 관습, 전략, 제도, 예의와 의식, 그리고 심볼 등의 총체적 집합체이다. 구성원들의 사고와 행동을 지배하고, 행동과 태도에 중요한 영향을 미치는 요소’라고 할 수 있다.

1) 조직문화의 형성과 변화

조직문화는 관리자와 종업원의 경험과 조직의 설립자와 설립초기의 최고경영자의 가정, 가치, 이념들의 합성이 반영된 것이며, <그림 2-3>은 조직문화가 출현하는 유형을 설명한 것이다.

<그림 2-3> 문화의 출현방법



자료: Hellriegel D., & Slocum J.W.(2004). *Organizational behavior*. Thomson South-Western.

조직문화는 조직외부의 환경적 특성의 변화 때문에 또는 조직내부적 이유 때문에 변화하게 되며, 조직의 성장단계에 따라 조직문화의 기능이 달라지므로 각 단계별로 조직변화의 효과적인 메커니즘을 이해하는 것은 중요하다.

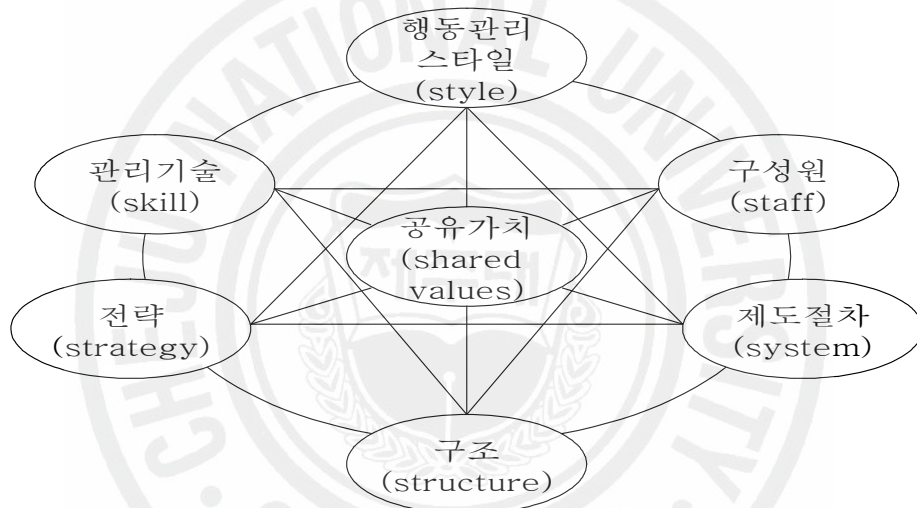
2) 조직문화의 구성요소

조직문화의 형성에는 조직이념, 경영전략, 조직구조, 보상체계, 최고경영자의 태도 등이 영향을 미치게 되며 조직 구성원의 가치관과 신념, 규범과 관습 등으

로 구성되어 있다. 조직문화의 구체적인 구성요소에 대한 견해는 학자들마다 다양하다.

Pascale & Athos⁶⁴)는 조직문화의 구성요소로서 공유가치(shared values), 전략(strategy), 구조(structure), 제도(system), 구성원(staff), 관리기술(skill), 그리고 행동관리 스타일(style) 등 일곱 가지를 들고 있다. 이들 각각의 영문이니셜 S자를 나타내어 7S 모형으로 부르고 있으며, 이 일곱 가지 요소들간의 관계를 나타내면 <그림 2-4>와 같다.

<그림 2-4> 조직문화의 7S 모형



자료: Pascal, R., & Athos, A.(1982). *The art of japanese management*. New York: Warner Communication, p.326.

Fierman⁶⁵)에 의하면, 이중 공유가치(shared value)가 가장 핵심적인 요소로서 조직이 전통적으로 가장 중요시 해 왔으며, 구성원들에게 주입시켜 온 가치관, 이념, 전통가치, 기본목적 등을 포함한다. 조직체의 전략목적 설정과 조직구성원의 행동경향 등 다른 요소에 영향을 줌으로써 조직문화 형성에 가장 중요한 위치를 차지하고 있다고 한다. Deal and Kennedy⁶⁶)는 또 다른 관점에서 조직문화 형성에 작용하는 중요 요소로서 환경(environment), 기본가치(values), 중심인물

64) Pascal, R., & Athos, A.(1982). *ibid*.

65) Fierman, J.(1983). *The Corporate Culture Vultures*. *Fortune*, 17(2), pp.66-72.

66) Deal, T.E., & Kennedy, A.A.(1982). *Corporate cultures*. Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.

(heroes), 의례와 의식(rites and rituals), 그리고 문화적 네트워크(cultural network)를 들고 있다. 서인덕⁶⁷⁾은 협의의 조직문화는 조직구성원이 공유하고 있는 기본적인 신념 및 가치관이며, 광의의 조직문화는 여러 가지 심볼 즉 의식, 언어, 행사 등이며, 타 조직과 구별되는 조직의 전체적인 특징들을 조직문화로 보았다.

이와 같이 조직문화의 구성요소는 학자마다 약간의 차이를 보이고 있으나 조직구성원과 전체조직체의 행동에 영향을 미치는 기본전제와 기본가치는 모든 학자들이 강조하는 핵심요소이다.

3) 조직문화 유형

조직문화의 연구에 있어 조직문화의 구성요소를 체계적 수준으로 분류하여 연구하는 과정에서 많은 연구자들이 개별적 특성에 따라 조직문화를 다시 체계적으로 분류하였다. 조직문화의 유형을 연구하는 이유는 각 조직문화 속에서 어떤 특정한 요인이 조직의 성과와 문화형성과정에 영향을 미친다고 생각하기 때문이다.⁶⁸⁾

조직문화 유형에 대한 대표적 연구를 보면, Harrison⁶⁹⁾은 조직의 이념적 성향에 따라 권력지향문화, 역할문화, 과업문화, 인간문화로 분류하였다. Deal & Kennedy⁷⁰⁾는 기업이 속한 시장, 즉 환경에서 두가지 요소가 결합하여 문화가 형성되었다고 보고 남성적 문화, 과업 여가적 문화, 투기적 문화, 과정적 문화로 구분하였다. Hampden & Turner⁷¹⁾는 조직이 직면하는 상호배타적인 대안을 어떻게 대처해 나가는가에 따라 갈등/악순환문화와 조화/활성화문화로 분류하였다. Quinn & McGrath⁷²⁾는 환경에 대한 지각구분과 반응패턴의 지각구분을 각각 수

67) 서인덕(1986). 한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구. 서울대학교 대학원 박사학위논문.

68) 신태균(2006). 기업의 핵심가치 전개가 경영성과에 미치는 영향. 경희대학교 대학원 박사학위논문.

69) Harrison, R.(1995). *Organization culture and quality of service*. New York: McGraw-Hill, pp.183-210.

70) Deal, T., & Kennedy, A.(1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley.

71) Hampden. A., & Turner, C.(1992). *Creating corporate culture: from discord to harmony*. Massachusetts: Addison-Wesley.

직축 및 수평축으로 하여 네가지의 상황특색, 즉 합의적 문화, 적응적 문화, 계층적 문화, 합리적 문화 등으로 구분하였다.

조직문화의 유형에 관한 선행연구를 요약해 보면 <표 2-6>과 같다

<표 2-6> 조직문화유형에 관한 선행연구

연구자	구분기준	유형구분
Harrison(1972)	이념적 차원	- 권력지향문화 - 역할문화 - 과업문화 - 인간문화
Handy(1978)	이념적 차원	- 크립문화 - 역할문화 - 과업문화 - 실존문화
Ouchi(1980)	거래 비용	- 시장문화 - 관료적문화 - 씨족문화
Deal & Kennedy(1982)	조직의 위험도와 피드백 속도	- 남성적문화 - 과업 여가적문화 - 투기문화 - 과정문화
Wallach(1983)	개인의 동기유발요인	- 혁신적문화 - 지원적문화 - 관료적문화
Jones(1983)	구성원들의 교환 및 거래비용	- 생산문화 - 관료적문화 - 전문직문화
Quinn & McGrath(1985)	환경의 인식유형 조직의 반응유형	- 합의적문화 - 적응적문화 - 계층적문화 - 합리적문화
Lundberg(1985)	현실인식차원 안정변화차원	- 정태적단일문화 - 변화적단일문화 - 정태적이질문화 - 변화적이질문화
Ernest(1985)	인간차원 행동차원	- 상호작용문화 - 통합적문화 - 체계적문화 - 기업가적문화
서인덕(1988)	현실인식차원 행동차원	- 진취적문화 - 친화적문화 - 합리적문화 - 보존적문화
Dennison(1990)	전략, 환경, 문화와 적합성	- 적응문화 - 임무문화 - 관여문화 - 일관성문화
Hampden & Turner(1992)	조직의 상호배타적차원	- 갈등악순환문화 - 조화활성화문화

자료: 이종두(1997). 조직문화와 직무만족의 관련성에 관한 연구. 『산업과 경영』, 10(1)에서 논자 재구성.

조직문화유형에 관한 선행연구에서 알 수 있듯이, 연구자에 따라 구분기준이 매우 다른 상황에서 일반적인 기준을 마련한다는 것은 어려운 일이며, 연구자들의 성향에 따라 매우 다양한 시각을 갖게 된다는 것을 알 수 있다. 가장 큰 이유는 조직문화의 범위가 너무 넓고 그 구성요소에 대한 차이점들도 크며 공통적

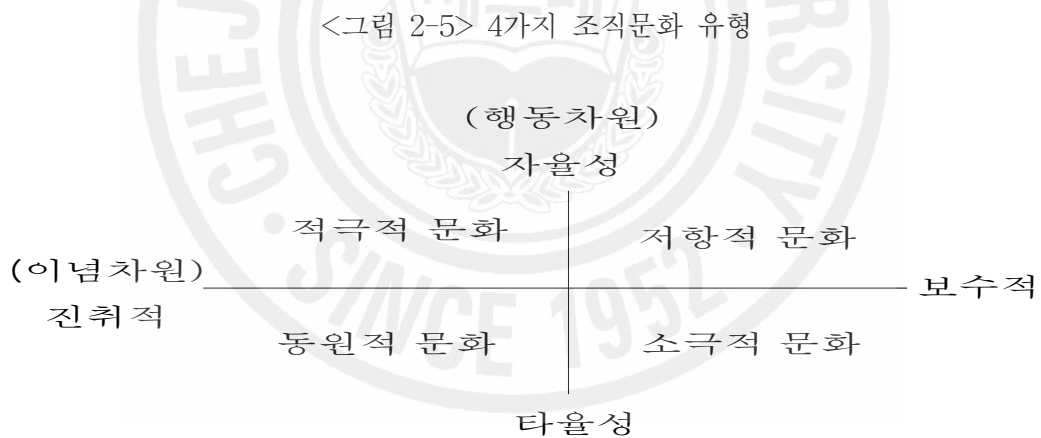
72) Quinn R.E. & McGrath M.R.(1985). *The transformation of organizational culture*. Sage publications, pp.315-334.

인 그 분류의 기준 틀이 없기 때문이다. 조직문화가 조직내부에서 어떤 역할을 수행하고, 조직의 성과 혹은 조직구성원의 직무 만족도나 조직 몰입도에 어떻게 영향을 주는 것인지가 핵심내용이다.

본 연구에서의 조직문화에 대한 유형은 Harrison, Handy, Quinn & McGrath, 그리고 Ernest가 주장하는 이론을 중심으로 한 조직의 이념적 차원과 조직구성원의 행동적 차원으로 구분하였다. 이념적 차원을 다시 진취적 측면과 보수적 측면으로 구분하였으며, 행동적 차원은 자율성 측면과 타율성 측면으로 나누었다.

국내 서인덕의 연구에서는 조직구성원들의 조직현실에 대한 지각내용과 성과 측면에서의 행동 차원을 중심으로 2차원으로 구분하여 친화적 문화, 진취적 문화, 보존적 문화, 합리적 문화 등의 개념적 모형을 제시 하였다.

조직문화의 유형에서 수평축은 이념적 차원에 해당되고, 수직축은 행동적 차원으로 분류하여 적극적 문화, 저항적 문화, 소극적 문화, 동원적 문화 등 네가지 유형으로 정립한다. <그림 2-5>는 4가지 조직문화 유형을 보여주는 그림이다.



자료: 이종두(1997). 조직문화와 직무만족의 관련성에 관한 연구. 『산업과경영』, 10(1).

본 연구에서는 이념적 차원, 행동적 차원을 기본 축으로 하는 2차원으로 구분하고, 위험을 회피하지 않는 도전자 정신으로 적극적 능력 발휘와 변화, 창조경영을 지향하는 혁신적 문화와 위험을 회피하며 안정을 유지하는 보수적 문화의 유형만을 본 연구에서는 분석대상으로 사용하고자 한다.

2. 한국과 중국의 조직문화비교

한국인들은 중국인과 한국인의 차이점보다는 양국간의 문화적 유사성에 더 많은 관심을 보이는 것 같다. 또한 서양에서 “유교 문화권” 국가들을 동질적이라고 보는 것은 물론이고 심지어 아시아권 내에서도 이런 시각들이 존재하고 있다.

한국과 중국에서 오랜세월 영향력을 유지하고 있는 유교사상은 조직내의 사회관계에도 많은 영향을 주었다. 전통적 유교사상은 질서와 화목을 이루고 온정을 베풀며 갈등을 해소하고 융화를 이룩하는 것이다. 조직에서도 가족주의적 인화를 중요시하는 경영이념, 집권적 조직구조, 권위적인 경영행동, 연공중심의 관리제도 등이 전통적인 사회문화가치와 밀접한 관계가 있다.

한중 양국은 역사적으로 문화적 동질성을 강하게 공유하고 있지만, 나름대로 개별적인 특성과 차이도 함께 갖고 있다. 냉전체제가 시작되면서 양국관계는 40여년 간 단절되었고, 이 동안 서로 다른 정치, 경제, 사회, 문화 등 변천의 길을 걸어왔다. 냉전체제 이후의 양국관계는 서로에게 익숙하면서도 동시에 낯선 상대가 되어 버렸다. 이것은 오랜 역사와 문화의 공유로 공감대를 형성하고 있으면서도 냉전시대의 체제차이에서 기인하는 행동패턴의 상이성이 동시에 존재하기 때문이다.⁷³⁾

특히 수평적 관계를 중시하는 개인주의적 서구문화와 비교해서는 한국과 중국은 권위주의와 집합주의 성격이 상대적으로 강한 편이다. 한국은 평등주의적 집합주의 특성을 갖고 있고, 중국은 권위주의적 집합주의 경향을 보인다. 또한 중국은 내면적으로는 비공식적 관행을 중시하면서도 표면적으로는 규정과 절차를 중시하는 태도를 보인다.

근대화과정에서 한국과 중국은 상이한 경험을 하였을 뿐만 아니라 현대에 들어서도 매우 다른 문화적 체험을 하고 있다. 사회주의 혁명에 성공한 중국은 한국과는 완전히 다른 체제를 경험하였고, 개혁개방이후에는 자본주의 경제운용과 시장경제를 도입하여 중국경제는 고도성장을 이루며 소득수준이 높아지면서 개인 및 사회문화생활에 많은 변화를 보이고 있다. 소득증대가 중국국민들의 생활

73) 이승곤, 서윤원, 강정길(2007). “중국 제11차 5개년 계획에 따른 한국의 관광발전 전략”. 『관광연구저널』 21(2), pp. 191-204.

수준을 향상시키고, 안정시키면서 대중문화에 대한 수요를 급속히 확산시키고, 자연스럽게 조직문화도 변화고 있다. 경제력 향상이 소비문화의 패턴을 변화시키고 대중매체 등의 인프라의 확충으로 문화상품의 수요증대와 함께 조직문화도 점차 서구화되어 가고 있다. 한·중앙국은 개별적으로 다양한 차이가 존재하는 문화를 형성하면서도 동시에 큰 범위내에서 볼 때는 비교적 동질적인 문화특성을 가져 외부의 세계에는 하나의 동질적인 문화로 보여지기도 한다. 양국의 조직문화도 각각 서로 다른 개별적인 문화특색으로 나타나기도 하지만, 역사적으로 공유하는 문화적 배경 아래서 형성된 특유의 유사성을 가지고 있다.⁷⁴⁾

조직문화는 조직구성원들이 공유하고 있는 가치관과 독특한 행동양식을 말하며, 조직의 정체성과 동일시 되기도 한다. 따라서 개별 구성원들은 의도적이든 의도적이지 않던 소속된 조직문화에 영향을 받는다. 양국은 급격한 사회변동으로 인해 전통적인 가치체계가 무너지고 동시에 서구적인 근대적 가치체계가 혼재되어 접목됨으로써 가치체계가 다양하고 복잡한 문화적 특성을 갖고 있다.

사회주의 혁명의 성공이후 중국은 경제적, 사회적 형평의 실현을 목표로 노력을 시도하여 어느 정도 성과를 거두었다. 그러나 정부와 기업등의 조직을 현실적으로 운용하는 과정에서 수직적인 통제방식을 여전히 선호하고 조직원간의 위계적 서열을 중시함으로써 민주주의의 핵심요소인 자유와 평등이 동시에 제한되었다. 중국은 민주와 자유에 대해서는 부정적이지만 권위주의에 대해서는 기타 사회와 달리 사라져야 할 구습이 아니라 법과 질서의 확립을 위한 정부의 통치 방식으로 이해된다. 반면에 한국의 조직문화는 권위주의적 태도를 탈피하여 구성원간 의사소통의 자율성과 평등성이 현실적으로 반영된다. 한국은 권위주의 성향보다는 평등주의 성향이 강하게 나타나나, 집합주의 태도가 동시에 혼재하고 있다. 전반적으로 한국과 중국은 집단주의 성향을 띠면서도 중국의 조직문화는 권위주의적이면서 집합주의 태도를 강하게 보임으로써 여전히 전통적인 가치성향을 보이고 있다.

세계화와 함께 서구문화의 일반적인 경향인 개인주의적 행태가 빠르게 침투하고 있다. 한국과 중국의 연고주의도 한편으로는 친밀성의 확대와 공동체적 신뢰하는 긍정적 요소를 가지고 있다. 반면에, 연고주의적 친밀성과 신뢰는 연고망

74) 윤경우(2006). 『中蘇研究』 통권 108호. pp. 48-93.

영역이외의 사람들에게는 매우 배타적이고 공정치 않다는 결정적 약점을 가지고 있다. 연고를 중시하는 태도와 행동은 한국 중국사람들의 의식구조에 깊이 잠재되어 있으며 한중양국의 사회와 기업조직을 포함한 거의 모든 분야에서 사회문화적 특성으로 오랫동안 지속되어오고 있다. 한중 기업의 고도성장은 정치, 경제, 사회, 문화 등 사회전반에 걸친 급격한 변화속에서 이루어졌다. 한중기업조직문화는 전통문화와 더불어 사회변동에 따른 새로운 가치관과 근로의식을 반영하고 있다.

중국의 사회주의 혁명과 개혁정책, 한국의 민주화의 성공과 경제위기의 경험 등으로 인하여 양국 모두 사회전반에 걸친 의식개혁을 통하여 주로 부정적인 효과를 갖고 있는 연고의식을 축출하려는 노력이 점차 커지고 있다. 연고주의에 바탕을 둔 신뢰대신에 공적개념을 포함한 사회적 신뢰의 제도적 신뢰를 구축하려는 노력을 기울이고 있다.

전통적인 사회의 신뢰구조는 가족과 친족, 마을 공동체 등의 친숙성을 바탕으로 형성되었다. 현대사회의 신뢰구조는 좁은 지역사회에 국한되지 않고 지역의 맥락을 뛰어 넘어서 형성되고 있다. 전통적인 소규모 지역사회에 존재했던 온정적이고 비공식적인 사회관계의 성격이 현대에 와서는 합리적 규칙의 공정한 적용과 타인에 대한 신뢰행위가 시민적 미덕으로 여겨지고 있다.⁷⁵⁾

한국 사람들의 삶에 배어있는 조화와 화목을 중시하는 성향은 현대사회에서도 순기능으로 작용할 수 있다. 한중 양국의 전통적 사고를 잘 대변해 주는 것이 음양의 이론이다. 음양의 원리는 상호 대립적인 음과 양이 대립을 극복하고 상생의 관계로 변화하는 조화의 미학이다. 음양의 원리는 서로 반대되면서 동시에 서로를 완전하게 만드는 힘이며, 서로의 존재 때문에 서로를 더 잘 이해할 수 있는 힘의 관계이다.⁷⁶⁾ 사회구성원들간의 미시적인 조화가 사회의 거시적인 차원에서 공동의 이익을 위한 합리적인 조정과 협력을 창출할 때 자발적이고 수평적인 사회연결망이 탄생할 수 있다.

호텔업의 다국적화, 세계화와 더불어 외국의 이질적인 환경에 조직이 효과적

75) Putnam, R. D.(2000). *Bowling Alone: The collapse and revival of American community*. New York. p. 19.

76) Nisbet, R. E.(2003), *The Geography of Thought*. p. 40.

으로 적응하고 조직구성원들을 관리하는데 있어서 그 나라의 풍습, 법규, 사회정책적 흐름, 문화, 욕구와 기대 등을 고려하여 건전한 조직문화를 이루는 것은 매우 중요한 일이다.

양국간 조직문화의 유사점과 차이점을 정리해 보면 아래 <표 2-7>과 같다

<표 2-7> 한국, 중국간 조직문화의 유사점과 차이점

구분	주요 내용	한 국	중 국
유사점	전통적 가치	- 유교 문화권, - 아시아적 가치	- 유교 문화권 - 아시아적 가치
차이점	개인주의와 집단주의 가치성향	- 개인보다 회사발전에 우선 - 조직과는 공동체 관계 - 조직구성원들과 협력관계 - 다른직원과의 조화가 중요 - 수직적인 사회 구조 - 집단주의 경향 - 선천적인 관계(인맥, 혈연)	- 회사발전보다 개인이 우선 - 조직과는 계약관계 - 조직구성원들과는 경쟁관계 - 다른직원과 조화보다 개인우선 - 수평적인 사회 구조 - 일대일 관계로 연결 - 후천적인 관계(판시등 사회관계)
	권위주의와 평등주의	- 업무연계시 자기의견 주장 - 의사결정에 적극적 참여 - 자율적 참여를 중요시 여김 - 의견을 반영하는 회의 문화	- 업무연계시 자기의견 자제 - 의사결정에 소극적 참여 - 자율참여보다 위계질서 우선 - 형식적인 공식회의
	연고중심의 가치태도	- 학연중심의 영향력 - 비교적 투명하고 책임경영 - 제도적인 개혁 가능 - 규정, 절차에 의한 조직운영	- 혈연중심의 가족경영(화교기업) - 기업투명성과 책임성 결여 - 제도적 개혁의 어려움 - 비공식적인 조직운영 관행

자료: 윤경우(2006). 한중일 3국기업문화 유사성과 차이성 비교, 『中蘇研究』, 통권108호. 논자 재구성

3. 한국과 중국의 호텔조직문화

1) 한국 호텔조직문화

우리나라 호텔업은 1960년대 정부시책의 지원과 꾸준한 민간기업의 노력으로 외화획득산업으로서 발전을 이루어왔다. 1961년의 관광사업진흥법 제정 및 공포

로 호텔업의 획기적인 발전을 가져왔으며, 1970년대부터 외국인투자를 유치하기 위해 시작된 관광진흥정책의 결과로 국내 많은 호텔들이 외국과의 합작투자로 설립, 운영되고 있다.

호텔조직을 결정하는 요소들을 살펴 보면, 호텔의 입지조건과 시설규모, 호텔의 건물 및 구조, 경영층의 경영능력, 지배인의 배경과 교육수준, 소유형태, 경영 방식 등이 있다.⁷⁷⁾ 호텔조직에 있어서 거의 모든 호텔들은 공통된 기본적인 기능을 수행하고 있으며, 이 기능이 호텔조직의 특성이 되고 있다. 호텔조직은 기업의 목적 또는 각 조직단위의 목적을 능률적으로 유효하게 달성하고, 호텔기업의 성장과 발전을 촉진하는데 그 목적이 있다.

호텔조직은 업무기능별로 부문화되고, 부문별 조직이 편성되어야 한다. 호텔조직은 객실부문과 식음료부문, 부대사업부문으로 구분되어 경영의 효율화와 해당 부서별 손익계산이 명확해야 한다. 또한 총지배인을 정점으로 관련부문별 지배인을 두고 있다. IMF을 겪고난 이후, 많은 기업들이 환경적응, 변화와 혁신의 필요성, 21세기 경쟁력을 확보할 수 있는 조직구성원들의 가치의식과 신념, 행동방식 등의 조직문화가 필요함을 느끼고 있다. 또한 국내의 호텔기업들도 최근의 경제 환경 변화의 추세에 따라 조직문화운동에 관한 관심이 점차 높아지고 있다.

정경일⁷⁸⁾은 한국과 미국의 호텔기업 조직문화 비교연구에서 한국호텔기업이 평균적으로 미국호텔보다 비민주적이며 권위주의적인 성향이 높고, 개인의 성취감과 능력보다는 집단성향이나 비공식적인 면이 중시되는 것으로 평가하였다. 또한 성취지향적, 행동중심적인 측면에 있어서 미국호텔보다 뒤지고 있으며, 단기적 성향이 강한 문화를 가지고 있는 것으로 나타났다. 결론적으로는 한국의 호텔이 미국호텔보다 권위주의적이며, 집단주의적 성향, 비공식적 관계의 중시, 단기적 성향 등을 보이고 있는 것으로 평가되어졌다. 또한, 호텔의 경영방식에 의한 조직문화를 보면, 위탁경영과 프랜차이즈 형태의 호텔이 독립경영호텔보다 훨씬 민주적이며, 비권위주의적인 경영을 하면서 행동중심적인 문화를 가진 것으로 나타났다.

호텔기업의 조직문화는 호텔경영 시스템이 원활하게 운용될 수 있도록 원활유

77) 임영찬 권동국 이훈구(2000). 『호텔경영의 이해』, 백산출판사. p.38.

78) 정경일(2002). 한국과 미국의 호텔기업 조직문화 비교 연구. 『호텔경영학 연구』, pp. 186-198.

역할을 수행하며, 끊임없이 변화하는 조직외부환경과 조직내부의 구성원들 사이의 효과적인 업무관계를 어떻게 조직화하여 혁신적 문화를 창출할 수 있는나로 모아진다고 할 수 있다. 국가간, 호텔간 조직문화의 차이는 발생하겠지만, 어떤 형태의 조직문화가 효율적이고 조직효과성에 더 많이 기여하는지는 측정하기 어렵다. 조직문화는 조직구성원들의 정신적 자산이며, 구성원들의 의식속에 공통적으로 간직하고 있는 비전, 이념, 가치관이다. 기존 선행연구들을 살펴보면, 이런 조직문화를 소중히 생각하고, 발전시키는 기업들이 그렇지 않은 기업보다 시장가치가 높고 우수기업이라는 것을 알 수 있다.

한국 호텔조직문화는 국가문화의 영향보다는 호텔조직특성을 반영한 호텔의 내부적 특성에 의한 것임을 알 수 있었다. 따라서 성공하는 총지배인이 되기 위해서는 국가문화보다는 조직특성을 반영한 조직문화를 고려해야 하며, 조직문화를 변화시키는 리더가 되어야 함을 본 연구에서 알 수 있다.

2) 중국 호텔조직문화

사회주의 국가의 관광산업 역사를 보면 시장에 비교적 늦게 뛰어들었고, 일반적으로 인바운드 관광객이 압도적으로 많았다. 1945년 이후부터 진행되기 시작한 사회주의의 관광산업은 초창기 당 간부를 중심으로 정치, 경제와 관련된 사안을 가지고 관광을 떠나는 아웃바운드 형태와 체제유지를 해치지 않는 범위에서 제한된 형태의 인바운드가 이루어졌다. 사회주의 국가들은 체제개방과 동시에 관광산업을 활성화시키는 전략을 가지면서 관광산업의 양적인 팽창을 보였다.⁷⁹⁾

중국의 현대식 호텔업은 개혁개방 이후, 1970년대 말부터 등장하여 규모와 호텔운영측면에서 지속적인 발전을 이루어 왔으며, 통상적으로 호텔업은 관광산업의 핵심적 지주산업이며, 호텔경영의 근본적인 경쟁원천으로 서비스품질향상에 주력해 왔다.⁸⁰⁾ 중국의 1인당 소비지출은 2020년까지 연평균 10.8% 증가할 것이며, 이에 따라 새로운 소비의 피크가 형성될 것이고 소비구조가 업그레이드되

79) 홍성화 허향진 송재호(2005). IPA를 이용한 관광목적지로서 평양의 경쟁력 평가. 『관광연구저널』 19(2). pp. 315-327.

80) 味益民(2003). 飯店優質服務的新思維. 『旅游管理』, pp.68-71.

어 호텔수요도 급증할 것으로 전망된다.⁸¹⁾

중국여유통계연감(2004)의 통계에 따르면 중국의 여행숙박시설은 28만 3천9백 개이며, 성급호텔 9천 8백개, 모텔 8만여 개, 개별적 여관 19만 4천여 개 등으로 나타났다. 또한, 중국에서 호텔업은 중국의 관광업에서 외자유치, 외국 체인호텔들의 중국진출과 관련한 발빠른 행보와 효율관리 등에 힘입어 국제화 정도가 제일 빠른 업종중의 하나이다.

외국계 호텔업과 비교해 보면 중국계 호텔업은 국영에 의한 비효율적 운영, 낮은 서비스품질과 관리경험의 부족, 경영진의 능력 미비 등의 문제점으로 경쟁력이 떨어져 있다.⁸²⁾ 중국의 호텔업에 대한 전반적인 흐름을 살펴보면, 2002년 기준으로 중국 전체호텔의 63%는 국영소유형태를 취하고 있으며, 국영소유호텔의 문제점은 경영과 오너십의 분리가 되지 않아 경영효율성이 떨어진다는 점이다.⁸³⁾ 경제 개방정책에 의해 초기혜택을 받은 산업중의 하나였지만, 재무적 성과에서는 가장 취약한 산업군중의 하나였다. 이는 상장된 기업군들을 비교해 볼 때 호텔숙박업중의 수가 가장 적은데서 알 수 있으며, 이는 중앙정부, 지방정부, 지역도시 등으로 구성된 복잡한 오너십, 정부에 의한 과도한 경영간섭과 불명확한 책임소재, 그리고 경영효율의 낙후성에 기인한다.⁸⁴⁾

중국에서 호텔업의 경영효율이 가장 높은 지역은 상하이이다. 2002년 기준으로 상하이의 310개의 호텔중, 267개 호텔이 중국계이고 33개 호텔이 해외 위탁경영에 의해 운영되는 호텔이다. 해외 위탁경영 호텔은 상해 전체호텔의 11%를 구성하고 있지만, 순이익(350백만 위엔)은 35%를 차지하고 있으며 이는 중국계호텔 이익보다 2.2배 높은 수준이다. 또한, 해외 위탁경영호텔의 종업원 1인당 이익은 중국계호텔보다 9.2배 높은 실적을 보여 주었다.⁸⁵⁾ 중국에 진출한 해외 체인호텔은 효율적인 호텔경영의 노하우, 브랜드 파워, IT기술, 데이터 베이스를 통한 예

81) 丁剛(2005). 十一五中國旅遊業發展的戰略思考. 『南方網』. p.78.

82) 呂海岩(2003). 未來中國飯店業發展兩大選擇. 『旅遊學刊』. pp.64-69

83) Larry Yu and Gu Huimin(2005). Hotel Reform in China, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 46(2), pp.61-70.

84) Tang, F. F, Y. Xi, G. Chen and R. Wang(2006). Ownership, Corporate Governance, and Management in the State-owned Hotels in the People's Republic of China, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 47(2), pp.182-191.

85) Zong Wai Jiu Dian(2003). *Sino-Foreign Hotels*, May p.62.

약시스템, 글로벌 마케팅력, 체인호텔간의 다양한 네트워크, 양질의 인적자원, 호텔 기물 및 물품의 구매력 등을 강점으로 경쟁력의 우위를 갖고 있다.

중국 국무원 산하 연구소에서 발간한 중국인에 대한 내용을 인용해 보면 “북경인은 호방하고 용감하며 상대를 배려할 줄 알고. 상해인은 냉정하고 생존능력이 강하며 명분보다 실리를 중시하고 지위나 재산으로 사람을 평가한다”고 했다. 소비성향에 있어서도 상해 소비자들은 브랜드, 품위를 중히 여기며, 동시에 제품의 질과 가격을 꼼꼼하게 따지며 수입품을 선호하며 유행이나 신조류에 대단히 민감한 것으로 나타났다.⁸⁶⁾

매킨지보고에 의하면, 세계의 주요 경제중심지들은 관광지로서도 명성을 갖고 있는데 이는 물자, 자본, 정보, 지식이 모여 들어 끊임없는 인적교류가 수반되기 때문이다. 물론 그 명성은 경제중심지의 다양한 이점과 환경을 적극 활용하여 지속적으로 관광개발과 관광산업육성에 노력한 결과라고 한다.⁸⁷⁾ 상하이는 일찍부터 상업의 발달로 실리적, 개방적, 심미적인 성향을 보이며, 라이프 스타일도 적극적 생활추구형이 지배적인 것으로 나타났다.⁸⁸⁾ 많은 외국기업의 투자전략은 중국의 저렴한 인건비와 메가 수요시장 때문에 진출하였으나, 실패한 기업들의 주요 원인은 중국의 특성있는 사회, 경제, 문화적 특징들을 무시했기 때문이다.⁸⁹⁾ 중국의 호텔업도 예외가 아니며 중국의 이런 사회, 문화적 특징을 이해해야 하며, 서비스산업과 경제 소프트화가 진행되면서 사람의 가치관 중심인 조직문화에 대한 연구가 매우 중요하게 되었다.

중국의 조직문화에서 살펴본 것처럼, 호텔조직문화는 전통적인 유교사상과 사회문화가치가 근간을 이루어 권위주의와 집합주의 성격이 상대적으로 강하며, 급격한 경제성장과 도시화로 서구적 가치체계가 혼재되어 운영되고 있다. 결론적으로 글로벌 체인의 영향력이 큰 호텔조직에 있어 국가특성에 근거한 국가밀착형 조직문화의 영향보다는 체인고유의 특성과 이를 반영한 조직문화가 존재한다.

86) Horizon Research(2004). 消費文化差異下的營銷策略, 『世界商業評論』.

87) The MCKINSEY Quarterly.(2004) No.4. p.12.

88) 김용준·권지은·박주희·이준환(2007). 중국 소비자 라이프스타일에 관한 실증연구. 『마케팅연구』, 6월. pp. 24-46.

89) 芮東薰(2004). 在華企業中國工作價值觀研究. 『經濟科學出版』.

제 3 절 조직효과성

1. 호텔경영조직의 특성과 조직효과성

1) 호텔경영조직 특성

호텔조직을 결정하는 주요 요소로는 제반환경을 고려한 호텔의 입지조건, 제공되는 상품의 수준, 시설규모, 호텔의 건물 및 건축구조, 경영진의 경영철학이나 경영능력, 총지배인의 경력과 교육수준, 기업주의 성격, 소유권 형태나 경영방식 등 여러 가지 요인에 따라 다양한 형태를 보이고 있다.

이외에도 건물의 연수와 설계, 시설 및 서비스의 범위와 제공방법, 종사원의 숙련도, 수요, 부대시설의 유무, 경제적인 환경 등도 하나의 중요한 요소이다. 무엇보다 중요한 것은 상당히 많은 제반 변수를 고려하여 최적의 조직유형을 개발해야 한다는 것이다. 거의 모든 호텔들은 공통된 기본조직에 따라 업무를 수행하고 있다. 호텔조직은 업무영역에 따라 여러 가지 방법으로 구분되어질 수 있으나, 크게 영업부서와 관리부서로 나누어 진다. 일반적으로 총지배인을 중심으로 호텔내의 각 부서들 즉, 객실, 식음료, 마케팅, 재무, 인사, 시설 등의 기능적인 역할을 중심으로 조직구성을 이룬다.⁹⁰⁾

호텔경영의 조직은 라인조직과 스텝조직을 채택하고 있으며 영업부문은 라인조직이고 관리부문은 스텝조직으로 구성되어진다. 이런 조직구조는 기능적이고 상품적이며, 고객중심적인 조직체계로 구성되어 있고 조직간의 협조관계가 중심적으로 이루어지는 특성이 있다. 호텔의 최고경영자인 총지배인은 조직구성원들 사이에 가치관, 신념, 기술과 지식 등을 공유하게 하여 그들을 결집시키고 사고와 행동에 영향을 미쳐 경영목표를 달성하게 하는 역할을 수행한다.

호텔업은 다른 제조업에서는 볼 수 없는 특성을 가지고 있다. 이러한 호텔업의 특성은 서비스 상품을 파는 호텔의 특성 때문인 것으로 이와 같은 특성을 잘 이해하는 것은 호텔경영의 최종목표인 목표이익을 달성할 수 있도록 한다.

90) 송성인 김영식(2007). 『새로운 호텔경영학』, 새로미.

정종훈와 한진수⁹¹⁾의 연구에 의하면 호텔사업의 특성을 다음과 같이 10가지로 요약해 놓았다. 첫째, 고객과의 접촉 빈도가 높다. 둘째, 유형·무형의 서비스를 제공한다. 셋째, 지속적인 시설 개선이 요구된다. 넷째, 종사원에 대한 의존도가 높으며 연중무휴의 지속적인 영업을 한다. 다섯째, 공급의 소멸성을 갖는다. 여섯째, 고정자산에 대한 의존성이 크다. 일곱 번째, 수지균형상의 손익분기점이 높다. 여덟 번째, 호텔위치의 고정성을 갖는다. 아홉 번째, 부서간의 상호협동 및 커뮤니케이션이 필요하다. 열 번째, 국내·외적인 주위 환경의 변화에 민감하다.

위의 사업적 특성 외에 상품적 특성은 첫째, 유형화 상품; 둘째, 무형성 상품; 셋째, 동시성 상품; 넷째, 지각 위험성 상품; 다섯째, 소멸성 상품; 여섯째 계절성 상품; 일곱째, 비가격경쟁 상품; 여덟째, 한계효용체감의 법칙의 부적용 상품으로 요약될 수 있다⁹²⁾.

이와 같은 호텔업의 특성을 종합해 보면 첫째, 호텔업은 대규모 초기투자자와 투자 회수기간이 긴 장치사업이며, 둘째, 성숙된 인적 서비스가 중요한 인력 의존형 사업으로 차별화된 문화와 감성을 바탕으로 한 서비스업이며, 셋째, 호텔 브랜드의 지명도와 이미지가 고객유치를 좌우하는 브랜드 이미지 산업이며, 넷째, 관광산업으로 경기 및 환경변화에 민감한 산업이며, 다섯째, 라이프스타일 변화에 따른 다양하고 복잡한 고객니즈의 수용과 종합 엔터테인먼트를 제공해야 하는 휴먼라이프 케어(Human life care)산업이며, 여섯째, 내외국인이 이용하는 국제적인 문화, 상품, 정보교류의 장인 커뮤니케이션 사업이라 할 수 있을 것이다.

위와 같은 호텔업의 특성뿐만 아니라, 호텔 규모의 대형화, 기능의 다각화, 그리고 국제화와 같은 현상은 호텔들이 전문적인 경영능력을 가진 총지배인의 확보의 중요성을 시사한다.

2) 조직효과성 개념

조직연구에 있어 주요 과제 중에 하나인 효과성의 문제는 자주 논의되면서도

91) 정종훈·한진수(2004), 『호텔프런트 & 객실관리론』, 현학사.

92) 21C호텔관광연구회(2002), 『호텔경영학』, 현학사.

아직 명확하게 정의되지 못한 조직이론의 개념 중 하나로서⁹³⁾ 이는 효과성의 정의가 다양하기 때문이다. 다양한 상황을 설명하는 여러 변수들이 서로 유사하다는 점, 그리고 연구자들이 효과성을 측정하기 위해 본질적으로 유사한 계획에만 몰두했다는 점 등에서 찾아볼 수 있다.⁹⁴⁾

조직의 효과성 개념이 등장하게 된 것은 조직목표가 여러 환경요인과 조직자체의 구성요소에 의해 변화가 일어나고, 조직목표 그 자체를 조직성과의 결과변수로 파악하기 어려움에 따라 보다 구체적인 개념에 의해 조직평가를 하려는 데서 비롯된 것이다. 흔히 조직을 평가할 때 ‘조직이 어느 정도 목적을 달성하는가’라는 것이 조직효과성의 개념이다. 그러나 조직효과성의 개념은 아직도 발전 단계에 있으며, 수많은 조직효과성에 관한 논의에도 불구하고 개념, 결정요인, 평가척도에는 합의된 견해가 없어 ‘조직효과성의 정글’이라고 불리기도 한다.⁹⁵⁾

조직목표의 달성정도를 나타내는 개념으로 조직효과성이라는 용어가 많이 쓰이고 있기는 하지만, 이와 유사한 다른 개념들과 약간의 혼선을 일으키고 있다. 일반적으로 달성하여야 할 조직의 목표는 질, 양, 시간 및 비용의 관점에서 검토되어야 한다고 보았을 때, 이 네 요소가 다 포함된 관점에서 목표의 달성정도는 효과성이며, 이러한 목표달성을 위해 투입된 각 요소에 대한 성과의 비는 능률이다. 반면에 효과성은 항상 조직의 목적이 갖는 성격에 부수하는 의존적 특성을 갖는데, 조직의 목적은 조직이 상이함에 따라서 그 내용이 다양하기 때문에 효과성도 그 내용이 복잡할 수밖에 없다.

이는 그 동안의 조직효과성에 대한 연구들이 조직간의 조직효과성의 차이에만 초점을 맞추고 조직효과성의 공통분모를 찾는 노력을 간과했기 때문이다. 그러나 다음의 세 가지 점에 대해서는 학자들 간에 의견일치를 보이고 있다. 첫째, 조직효과성은 단일 기준이 아니라 복수의 기준에 의해서 측정되어야 한다. 둘째, 상이한 조직의 조직효과성을 평가하는 데에는 다른 측정기준이 사용되어야 한다. 셋째, 조직효과성은 과정과 결과를 모두 고려해야 한다.⁹⁶⁾

93) 허용덕(2003). 호텔산업의 고용환경변화에 따른 직원의 직무불안정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문, 세종대학교대학원, p.48.

94) 이수도(1998). 『경영조직론』. 문영사, p.378.

95) Miles, R.(1980). *Organizational behavior*. Santa Monica: Goodyear Publishing Co.

96) 박경원·김의선(1999). 『조직이론강의』. 대영문화사, pp.52-53.

조직효과성이란 개념을 한마디로 정의하기 어렵지만 목표달성의 관점과 내부과정 모형, 시스템접근⁹⁷⁾의 관점으로 볼 수 있다.

첫째, 목표달성 관점에서 조직효과성은 조직의 목표달성 또는 초과달성으로 정의 내린 것에서 알 수 있는데, Barnard⁹⁸⁾는 목표달성이란 관점에서 효과성을 특정의 기대목적이 달성될 경우 그 행위가 효율적인 정도로 보는 견해로, 어떤 목표의 달성에 주로 관심을 갖는 조직관으로서 목표모델방법이라고 할 수 있다.

둘째, 내부과정 모형의 견해에서는 조직의 개방 시스템적 입장을 구체화한 소위 자원 활용방법으로, 효과성을 ‘조직이 부족한 자원을 획득하고 활용하는데 성공하는 정도’로 정의한다. 이 견해에 따르면 조직의 목표만이 아니라 조직전체를 고려해 볼 때 효과성은 조직과 조직을 둘러싼 주변 환경사이의 상호 작용하는 속성과 관련된 것으로 보는 자원시스템 모델방법이다.

셋째, 시스템적 접근법은 조직목표를 포함한 주어진 조건 하에서 조직의 자원 배분, 또는 조직존속을 위한 최선의 경로를 선택하는 것에 관심을 두고 유지와 성장을 확보할 수 있는 하위지표를 조직효과성으로 보는 것이다⁹⁹⁾

이러한 내용을 종합해 볼 때, 호텔경영의 조직효과성이란 주어진 여건하에서 한정된 자원과 인력을 활용하여 경영목표를 달성하는 것이라고 할 수 있다. 또한 호텔경영조직은 호텔의 경영목표를 달성하기 위해 구성원들의 수행업무 및 직무 상호간의 관계를 규정한 것이며, 효율경영과 경영효과를 극대화하기 위하여 총지배인의 능력과 역할이 중요한 것이다.

2. 조직효과성 측정 요인

조직효과성을 평가하는데 고려되어야 할 문제점은 다음과 같다.¹⁰⁰⁾

첫째, 구성개념의 타당성으로 이는 적절한 기준의 영역(예를 들면, 생산성, 만

97) Etzion, A.(1964). *Modern organizations*. Eaglewood Cliffs, p.6.

98) Barnard, C.I.(1983). *The function of executive*. Harvard University Press, p.19.

99) Jackson, J.H., & Morgan, C.P.(1978). *Organization theory*. A Macro Perspective for Management, Prentice Hall, pp.41-43

100) Steers, R.M.(1977). *Organizational effectiveness: a behavioral view*. Santa Monica: Good Year, pp. 551-554.

족이윤 등)을 구체화 하며, 이와 같은 변수들이 외부요인에 어떻게 관련되며 영향을 받는가를 결정하는 것으로 이루어진다.

둘째, 기준의 안정성으로 평가기준이 외부상황(경제적 상황)에 따라 상대적으로 불안정한 바, 이와 같은 효과성 평가에 있어 안정적인 기준이 필요하다.

셋째, 시간적 관점으로 단기적, 중기적, 장기적인 관점에 따라 효과성의 기준이 달라진다고 한다. 넷째, 복수의 기준으로 효과성의 기준이 복수일 경우, 종합적이라는 관점에서 장점이 있으나, 이와 같은 복수의 기준들이 서로 연관관계에 있을 수도 있다는데 약점이 있다. 다섯째, 평가의 정밀성으로 조직효과성의 계량화는 그 개념의 크기와 복잡성 때문에 어렵다고 한다. 여섯째, 일반화의 문제인데 효과성 평가기준이 조직의 규모나 유형에 따라 얼마나 광범위하게 일반화할 수 있는지 하는 문제이다. 일곱째, 분석의 기준으로 개인의 행태와 효과성과의 관계를 무시하는 거시적 모형과 조직성원과 유효성에 중점을 두는 미시적 모형이 있으며, 효과성에 대하여 이 양자간의 모델간 통합은 거의 없다.

조직효과성에 미치는 측정요인들을 살펴 보면, 생산성, 수익성, 능률성, 성장성, 효과성, 재정적 안정, 조직의 장단기 목표 달성정도, 종사자 만족도, 변화하는 환경에의 적응, 응집력, 민주적 감독, 신뢰성, 선택성, 다양성, 권한의 위임, 협상, 결과의 강조, 조정, 분권화, 이해 정도, 갈등, 인사계획, 상호지원, 결근율, 이직율, 직무만족, 동기부여, 사기 등이 있다.

호텔의 조직효과성을 측정한 선행연구들을 보면, Arbel & Geller(1983)는 환율의 변동이 조직효과성에 미치는 민감도를 지역별로 연구하였다. 그 결과 환율은 객실요금, 실질가처분소득에 이어 수익을 결정하는 요인인 것으로 나타났다. Vandyke(1985)¹⁰¹⁾는 호텔의 객실판매율, 인건비, 일반관리비, 객실 매출액, 식음료 원가 등이 조직효과성의 측정요인임을 밝혔다. Denton & White(2000)¹⁰²⁾는 호텔의 궁극적인 목표가 높은 재무성과를 이루는 것이지만, 조직효과성에 재무적 성과만을 강조한다면 단기수익에 집착할 수 있다는 점을 지적하며 비재무적 성과요인들 또한 반영되어야 함을 언급하였다.

101) Vandyke(1985). "An Exploratory study of key variable affecting porfitability in the lodging industry".

102) Denton & White(2000). "Implementing a balanced scorecard approach to managing hotel operations". The Cornell H.R.A. Quarterly. pp. 94-107.

이상에서 살펴보는바와 같이 조직효과성에 미치는 측정요인들은 무수히 많지만, 대별하면 계량화 할 수 있는 재무적 성과와 비재무적 성과로 나눌 수 있으며 측정변수는 아래와 <표 2-8>, <표 2-9> 같다. 따라서 본 연구에서는 재무적 성과와 비재무적성과를 조직효과성의 중심적인 평가기준으로 삼고 측정하였다.

<표 2-8> 호텔의 재무적 성과 측정변수

연구자	재무적성과 변수
Wyckoff, Sasser(1981)	객실판매율, 객실요금, 식음료원가, 인건비, 건축비
Arbel & Geller(1983)	환율, 객실요금, 실질가처분 소득
Vandyke(1985)	객실판매율, 인건비, 일반관리비, 객실매출액, 식음료원가
Umbreit, Eder(1986)	평균객실단가, 인건비율(객실 및 식음 매출액의)
Schmidgall(1988)	월별 객실판매율, 인건비, 식음료원가, 매출액 순이익율, 영업이익율
신영국(1991)	객실판매율, 평균객실단가, 매출액, 영업이익, 투자수익율
고재용(1996)	평균객실단가, 객실판매율, 인건비, 감가상각비, 인당 부가가치
이병윤(1999)	안정성, 수익성, 생산성, 성장성, 유동성, 활동성
조민호 권준욱((2000)	환율, 인플레이션, 객실수, 총자산규모
김수영(2000)	안정성, 수익성, 유동성, 영업지표
Denton & White(2000)	객실판매율, 평균객실단가, 수익성, 생산성
신용경(2001)	매출액, 객실매출액, 식음료 매출액

자료: 윤기열(2003). 호텔내 협력부서의 업무지원활동이 종사원만족과 경영성과에 미치는 영향 연구에서 논자 재구성

<표 2-9> 호텔의 비재무적성과 측정변수

연구자	비재무적성과 변수
Porter, Lawler(1968)	조직구성원의 노력, 능력, 자질과 역할지각
Hackman(1977)	조직구성원의 노력과 능력
Mill((1985)	책임성, 협동정신, 보상, 기업목표의 명료, 질적인 측정
미국 회계사회(1986)	인사와 조직의 효과성, 커뮤니케이션 효과성, 조직내 순기능
신영국(1991)	조직구성원의 승진과 사기, 교육훈련, 고객만족도
이용기(1996)	조직몰입, 직무만족, 사기, 복리후생 요인
문주현(2000)	직무만족, 서비스 품질, 고객만족
Denton & White(2000)	직무만족, 조직몰입, 고객만족, 종업원 만족
서창석(2002)	종업원만족, 내부 프로세스 효율성, 고객만족
윤대균(2002)	보상시스템, 복리후생, 교육지원, 권한의 위임, 정보 공유

자료: 윤기열(2003). 전계논문에서 논자 재구성

3. 조직효과성 평가기준과 측정지표

조직이라는 사회구성체의 특성상 조직효과성이라는 개념이 다수영역을 포괄하는 구성개념이 되지 않을 수 없고 시간차원까지 고려해야 하기 때문에 개념정의와 측정기준의 체계화가 특히 곤란한 점에 기인한다는 것이다.¹⁰³⁾

1950년대까지 지배적이었던 ‘목표를 추구하는 실체로서의 조직관’에서의 조직효과성은 수단보다는 최종목표 또는 1차목표의 달성에 초점이 맞추어져 있었다. 그러나 1960년대에 주류를 이루기 시작한 ‘개방체제로서의 조직관’에서의 조직효과성은 최종목표의 달정보다는 그 목표달성을 위해 필요로 하는 수단과 과정에 초점이 맞추어져 왔다. 그리고 1970년대부터 부각되고 있는 ‘상황 적합론적 조직관’에서의 조직효과성은 이 두 가지 경향을 통합하려는 입장을 취하고 있다. 이와 같이 전개된 조직관은 결과적으로 조직효과성에 관한 접근방법의 다양성을 초래하고 이에 대한 평가기준 및 측정지표의 다양화를 초래하였다.

이러한 연유는 조직효과성이 지닌 다원적 성격에 연유하기도 하지만 상당 부분은 접근 방법상의 차이에서 오는 일면도 있고¹⁰⁴⁾, 여러 학자들의 관심사항과

103) 김승희(2003). 외식업의 6시그마와 조직몰입 직무만족 조직유효성의 관계에 관한 연구. 박사학위논문, 경기대학교대학원, p.45.

연구목적에 의하여 다양한 기준이 제시되고 있다.¹⁰⁵⁾

Chung & Megginson¹⁰⁶⁾은 조직효과성을 이익, 생산성, 종사자 만족, 사회적 책임, 재정적 안정 등과 같은 변화하는 환경에의 적응, 그리고 생존해 나가는 조직의 능력 즉 조직의 장단기 목표의 달성정도라고 하였다. 또한, 목표를 설정하는데는 다수의 구성요소와 평가자의 이해관계 및 조직발전단계의 특성을 반영해야 한다고 하였다.¹⁰⁷⁾

Mahoney & Witzel은 13개의 회사에 소속된 84명의 관리자들이 경영하고 있는 단위조직의 효과성에 관한 연구에서 그들은 24개의 조직효과성 기준을 제시했다. 그 내용은 융통성있는 직원의 능률개발, 응집력, 민주적 감독, 신뢰성, 선택성, 다양성, 권한의 위임, 협상, 결과의 강조, 직원의 배치, 조정, 분권화, 이해정도, 갈등, 인사계획, 협조, 생산, 상호지원, 직원의 기술, 능력의 활용, 의사전달, 이직, 창의 그리고 감독통제 등이다.¹⁰⁸⁾

Fridlander & Pickle¹⁰⁹⁾은 조직효과성의 기준으로 수익성, 종업원의 만족, 사회적 가치를 들고 있으며, Webb¹¹⁰⁾은 조직구성원들간에 나타나는 긍정적인 작업관계성, 의도된 결과를 달성하는데 소요되는 시간, 노력, 비용의 낭비를 방지하는 효율성, 마지막으로 조직에 적극적으로 헌신하는 지지도 등이라고 하였다.

Campbell¹¹¹⁾은 조직이론가들이 조직효과성을 측정했던 최근의 여러 논문들을 조사하여 나타난 30개의 평가기준을 사용빈도와 관계없이 제시하고 조직효과성에 대한 평가에서 각 지표들을 단일차원으로 인식하였다. 지표의 내용을 보면,

104) 정재욱(1991). 상황적 조절변수를 중심으로 한 리더십의 조직효과성에 대한 영향에 관한 연구. 박사학위 논문, 중앙대학교대학원, p.120.

105) 이명재(1995). 조직문화와 조직효과성의 관계. 『상명여대 사회과학연구』, 제8집. p.156.

106) Chung, K.H., & Megginson, L.C.(1998). Organizational behavior, developing managerial skills. Harper & Row.

107) 장상태(2002). 호텔레스토랑 지배인의 리더십이 종업원의 임파워먼트 및 조직유효성에 미치는 영향. 박사학위논문, 세종대학교대학원, p.50.

108) 윤재풍(1985). 『조직관리론』, 법문사, p.318

109) Fridlander, F., & Pickle, H.(1968). Components of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, p.293.

110) Webb, R.J.(1974). Organizational effectiveness and the voluntary organization. *Academy of Management Journal*, p.672.

111) Campbell, J.P.(1977). *On the nature of organizational effectiveness*. Jossey-Bass Publishers, pp.36-41

전체적 효과성, 생산성, 능률성, 수익성, 결근율, 이직율, 직무만족, 동기부여, 사기, 계획과 목표설정, 관리자의 업무기술, 정보관리와 의사소통, 업적강조 등이다

조직효과성의 측정방법은 다소 복잡하지만, 조직이 형성되면서 제시하는 목표를 어느 정도 성취하였나에 따라 조직의 효과성을 측정하는 것이다. 조직의 목표란 때론 조직이 달성하고자 하는 조직의 목적, 목표달성에 필요한 수단, 조직의 생존에 중요하고 결정적인 영향을 미치는 환경요인, 또는 조직구성원들로 하여금 조직활동의 성과로서 가치 있다고 간주되는 것들을 의미한다.¹¹²⁾

Dalton 등은 다양한 조직성과의 평가지표를 재무적 성과와 비재무적성과(심리적 성과)로 구분하였다. 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등이 재무적 성과의 예이고, 구성원들의 사기, 직무만족, 조직몰입 등이 비재무적성과의 예이다. 이 지표는 조직효과성에 관한 측정의 여러 평가지표 중에서 가장 일반적으로 사용될 뿐만 아니라 조직효과성을 가장 잘 표현해주는 지표이다.¹¹³⁾

따라서 본 연구에서는 재무적 성과와 비재무적성과를 조직효과성의 중심적인 평가기준으로 삼고, 재무적 성과는 수익성, 성장성, 생산성, 매출액 성장율의 지표로서 측정하였으며, 비재무적 성과는 직무만족, 조직몰입의 지표로서 측정하였다. 본 연구에서는 재무적성과 대신 재무적성과 공헌도를 성과와 관련된 용어로 사용하였다. 이는 조직효과성 평가시 고려해야 할 문제점에서 검토 했듯이 조직 환경이 상이한 대상들에 대해 평가기준을 일반화하기가 어렵고, 또한 복수의 기준에 의해 측정되어야 하고, 상이한 조직의 조직효과성을 평가하는데는 다른 측정기준이 필요로 하기 때문이다. 조직효과성은 과정과 결과를 모두 고려해야 하기 때문에, 이런 평가의 어려움과 결과치의 부정확성을 감안하여 설문대상자의 인식에 근거한 재무적성과 공헌도로 대신 하였다.

1) 재무적 성과

재무적 성과는 기업의 수익성, 성장성, 생산성 등과 관련된 개념으로서 이를

112) 김승희(2003). 전계서, p.45.

113) 정규엽(2001). 호텔 경영형태별 조직문화의 식음료부문 조직유효성에 관한 연구. 『호텔경영학연구』 pp. 226-227.

달성한 정도로 정의한다.¹¹⁴⁾ 재무적 성과는 시장점유율, 매출 성장률, 투자수익율과 같은 성장성과 수익성 관련 지표가 있으며¹¹⁵⁾ 일반적으로 재무적성과는 수치로 표시되는 성과를 지칭한다.

본 연구에서는 이런 재무적성과 대신에 주관적 인식에 근거한 재무적성과 공헌도를 재무적성과와 관련된 용어로 사용하였다. 기업의 재무적 성과에 공헌한 정도를 측정하기 위한 것으로 수익성, 성장성, 생산성, 매출액 성장율에 대하여 응답자 인식에 근거한 공헌의 정도이다.

2) 직무만족과 조직몰입

심리적 성과라고도 불리우며 직무만족, 조직몰입 등의 지표로서 측정될 수 있다.

(1) 직무만족

① 직무만족의 개념과 요인

직무만족(job satisfaction)은 직무의 다양한 측면에 대한 정서적 또는 감정적 반응이다. 조직구성원의 직무만족여부는 그 조직의 효과성과 관련하여 중요한 의미를 가진다.

조직에 대한 조직구성원들의 호의적인 태도가 성과에 커다란 영향을 준다는 생각과 함께 조직구성원들이 자기가 맡고 있는 직무에 대해 어느 정도의 만족을 느끼고 있는가가 학자들 사이에 주요 관심사가 되었다.¹¹⁶⁾ 연구자들의 연구방향과 연구목적에 따라서 직무만족에 관한 개념이나 정의가 다양하게 사용되어졌다. 직무란 조직 구성원에게 분할된 업무의 기술적 단위이며, 만족이란 선택자의 신

114) Venkatraman, N.(1989). The concept of fit in strategy research. *Academy of Management Review*, 14(3), pp.423-444.

115) 오세진·김기영(1991). 생산전략의 유형분류와 경쟁적 특성에 관한 연구. 『경영학 연구』, 20(2), pp.46-47.

116) 장호익(2002). 직무만족이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 부산대학교 대학원 박사학위논문, p.7.

념이 어느 정도 일치하는가에 관한 평가라고 할 수 있다.

직무만족이란 직무와 관련하여 종업원의 업무에 대한 전반적 만족을 의미하는 것으로 많은 연구에서 조직효과성의 성과변수로 널리 정의되고 있는 개념이다.

Gilmer¹¹⁷⁾는 직무의 만족 또는 불만족은 자기직무에 대하여 관련요인 및 일반적인 생활에 대해 가지고 있는 여러 가지 태도의 결과라고 정의하였다. 직무만족이란 용어는 직무태도와 종업원의 사기와 상호교차적으로 사용되고 있지만 동의어는 아니라고 하였다. Reitz¹¹⁸⁾는 직무만족이란 행동, 정보, 정서의 3요소로 구성되어 있으며 강도가 다양하고 근원은 개인의 수많은 기능에 의하여 이루어진다고 하였으며, Smith¹¹⁹⁾는 각 개인이 자기직무와 관련하여 경험하는 모든 좋고 나쁜 감정의 총화 또는 이러한 감정의 균형상태에서 기인하는 하나의 태도로 정의 하였다.

Mowday는 직무만족도를 임금, 직무자체, 승진기회, 감독자, 동료의 5가지 차원으로 측정을 하였으며, Locke¹²⁰⁾는 직무만족에 대한 문헌연구에서 직무만족을 구성원이 직무의 수행 혹은 중요한 직무가치의 수행을 지각하는데서 나오는 즐거운 감정이라고 정의하였다. 직무만족에 영향을 미치는 요소로 도전적 직무, 공정한 보상, 지원적 작업환경과 동료관계 등을 지적하고 있다. 즉 직무만족이란 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통하여 얻게 되는 경험을 평가함으로써 가지는 유쾌한 감정상태이다. 이와 같은 직무차원의 유쾌함에 영향을 끼치는 요인으로서 직무자체, 임금, 승진, 안정감, 복지후생, 직무환경, 감독, 동료, 운영방침 등이 있다고 하였다.

Tiffin and McCormick¹²¹⁾은 직무만족은 직무에서 체험된 또는 직무로부터 유래하는 욕구만족 정도의 함수라고 하였다. Hunt¹²²⁾는 직무만족이란 개인들이 직무에 대해 긍정적 혹은 부정적으로 느끼는 정도이며, 종사자들이 수행하는 과업

117) Gilmer, B.H.(1966). *Industrial psychology*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, p.255.

118) Reitz, H.J.(1981). *Behavior in organization*. Richard Trwin Inc., p.201.

119) Smith, H.C.(1992). *Psychology of industrial*. New York: McGraw-Hill Book Co.

120) Locke, E.A.(1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, p.1300.

121) Tiffin, J., & McCormick E.J.(1979). *Industrial Psychology*. London: George Allend Unwin, p.298.

122) Hunt, J.(1997). *Organizational behavior*. NY: John Wiley and Sons, p.98.

과 직무수행의 물리적 및 사회적 조건에 대한 감정적 반응 혹은 태도를 의미한다라고 하였다. Yoder¹²³⁾는 직무만족이 태도의 개념으로 이해되어질 수 있는데, 태도는 경험, 가치관, 지각 등과 같은 가치판단이 전제조건인 인지적인 부분에 의해 영향을 받게 되고, 여기서 태도는 직무만족 영향요인과 개인적 성격특성에 따라 직무만족의 수준으로 나타난다고 하였다.

Hackman & Oldham은 만족개념을 실증적으로 검증하기 위하여 직무만족에 대한 항목의 측정을 제안하면서 과업에 대한 만족, 유사직무에 대한 만족도, 동료의 직무에 대한 평가 등의 항목을 제안하였다. Lawler는 직무를 통하여 얻게 되는 만족을 전체적 수준에서 본 정서상태인 총체적 만족과 직무의 여러 영역에 속하는 국면적 만족으로 구별 지었다. 이 때 각 국면적 만족이란 직무와 관련된 여러 측면에 대하여 얻게 되는 경험을 통한 정서적 반응을 의미한다.

Kendall 등은 직무만족을 전체적만족, 내재적 만족, 외재적 만족, 그리고 사회적 만족으로 나누었다. 내재적 만족이란 구성원들이 자율적인 행동이나 개인적인 발전, 그리고 의미있고 도전감 있는 직무를 접할 수 있는 기회의 정도에서 얻게 되는 긍정적인 정서상태이며, 외재적 만족이란 구성원들이 받는 보수, 승진, 안정감 등과 같은 직무성과와 관련된 보상수준의 적절성에 대한 긍정적인 감정이고, 사회적 만족이란 구성원들이 리더나 동료들과 같은 그들의 사회적 환경에 대해서 느끼는 긍정적인 감정이며, 전체적인 만족이란 부문별 만족의 총괄형태를 의미한다고 하였다.

따라서 직무만족은 주관적인 개념이며, 직무만족의 척도는 심리적인 면과 보상적인 면을 중심으로 조직구성원이 직무와 관련되어 주관적으로 경험하게 되는 정서적 반응상태라고 정의할 수 있다.¹²⁴⁾ 특히 호텔과 같은 서비스 업체에서는 종사원과 고객이 직접 생산에 참여해야만 생산이 가능하기 때문에 고객만족과 깊은 관련성이 있고 종사원의 직무만족 여하에 따라서 서비스 품질이 좌우되기 때문에 호텔 영업부서에 근무하는 종사원의 직무만족 정도는 직무성과에 영향력이 크다고 하였다.¹²⁵⁾

123) Yoder, D.(1985). *Handbook of personal management*. NY: McGraw-Hill, p.148.

124) 권중욱(2003). 준거집단별 집단주의 성향이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 고려대학교 대학원 박사학위논문, p.31.

125) 김성동(2003). 리더십유형이 집단적 개별적 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문, 경기대학교

② 직무만족에 영향을 미치는 요인

직무만족에 영향을 미치는 요인들을 조직전체요인과 작업환경요인으로 대별해 볼 수 있다. 조직전체요인에는 첫째, 보수와 승진기회이며 둘째, 회사정책인데 이는 지위에 따라 엄격한 차별이 주어지는 조직의 구성원들은 직무에 대한 만족도가 낮게 나타나고, 셋째, 조직구조인데 의사결정의 분권화가 클수록 직무만족은 크게 나타난다.

작업환경요인에는 첫째, 리더의 리더십 유형인데 종업원에 대한 배려가 큰 인간중심형 리더십이 종업원의 직무만족을 높여 준다는 연구결과가 있으며, 둘째, 의사결정의 문제인데 종업원이 의사결정에 참여하는 기회가 많을수록 직무만족은 높아지게 된다. 셋째, 작업집단의 규모이며, 작업집단의 규모가 크면 과업 전문화가 이루어지고 개인간의 의사소통의 질이 낮아지기 때문이다.

호텔업 조직의 특성상 서비스 제공자인 종사원과 소비자인 고객의 관계는 경제적 교환관점에서 서비스가 이루어지는데¹²⁶⁾, 여기서 종사원의 태도는 고객들의 서비스 만족에 직결되어지고 호텔의 경영성과에 커다란 영향을 미치게 된다. 따라서 호텔에 근무하는 종사원의 직무만족이 이직율을 감소시키고 호텔의 전반적인 만족도가 향상되어 호텔업의 성과를 올려주게 된다.¹²⁷⁾ 호텔 종사원을 대상으로 한 직무만족에 관한 선행 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

호텔 식음료부서 종사원들의 직무만족에 관한 연구를 알아보면 식음료부서 종사원들의 직무만족을 시험하고 직무환경 강화와 개인적으로 필요로 하는 직무에 관한 연구를 위해서 72명의 웨이트와 웨이츄레스 34명의 주임을 대상으로 실시하였다. 여기서 Holt는 직무란 개인의 사회적 지위와 자기신분, 전체적인 생활의 만족을 결정하는데 중요한 요소로 인식하고, 직무에 대하여 대부분의 종사원들이 만족하고 있지만 종사원의 반 정도는 직업을 바꿀 의향이 있는 것으로 나타났다. 즉 30%의 근로자만 만족을 하고 있었고, 20% 정도는 긍정적 보통으로, 나머지 종사원들은 불만족이라고 나타났다. 직무만족은 신체적인 것과 정신적인 것과 관

대학원, p.44.

126) 차길수(2000). 대인 서비스 인카운터의 구조에 관한 연구. 『관광학연구』, 24(1), pp.183-203.

127) Ryan, A.M., Schmit, M.J., & Johnson, R.(1996). Attitude and effectiveness: examining relations at an organizational level. *Personal Psychology*, 49(4), pp.853-882.

계가 있으며, 직무만족의 수준은 생산성과는 다른 관계가 있고 이직과 결근, 그리고 지각은 불만족 수준과 깊은 관계가 있음을 조사에서 제시하였다.¹²⁸⁾

호텔 영업부서에 근무하는 종사원의 직무만족에 관한 연구를 알아보면, 호텔업의 응용성에 관한 연구를 위해 그리스의 11개 호텔 영업부서에 근무하는 종사원 287명을 대상으로 실증분석을 실시한 Chitiris는 호텔의 위생요인(hygiene factor)이 종사원의 수준 향상에 큰 영향을 미치게 됨을 지적하면서 호텔 종사원들은 위생 요인에 더 많은 관심이 있다고 하였다.¹²⁹⁾ 호텔종사원의 직무만족과 서비스 제공수준 및 성과에 관한 연구를 실시한 결과에 의하면 호텔 종사원들의 직무만족이 높을수록 서비스 제공 수준이 높다는 연구결과를 제시하였는데, 호텔경영자가 조직의 성과를 극대화시키려면 종사원 직무만족을 위해서 최선을 다해야 한다고 하였다.¹³⁰⁾

내부 마케팅이 직무만족도가 높아질수록 고객만족도가 향상되는 것으로 나타났다. 이는 경영자가 종사원을 고객으로 인식하여 커뮤니케이션, 교육훈련, 동기부여, 보상제도, 복리후생 등의 내부 마케팅 활동을 지속적이고 효율적으로 수행해 나간다면 호텔기업의 제반 문제뿐만 아니라 종사원들의 만족까지 제고시킨다고 한다. 이런 결과는 현장에서 근무하는 종사원들에게 자율권을 많이 부여하고 서비스 품질에 따라서 보상과 인센티브와 같은 칭찬과 보너스가 많이 제공될수록 종사원의 직무만족이 높아진다고 할 수 있다.

(2) 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 종사자를 유지해야하고, 종사자의 성과를 향상시켜야 하는 경영자나 조직 내에서 사람의 행동을 연구하는 학자들로 부터 많은 관심을 끌어왔다. 지금까지 조직몰입의 연구결과, 조직몰입도가 높으면 높을수록 성과가 높아질 가능성이 높고 조직몰입이 조직효과성의 유용한 지

128) Holt, N.C.(1984). *The relation between individual vocational needs and work environment reinforcers in sample of food service work*. University of Minnesota Dissertation.

129) Chitiris, L.(1988). Herzber's proposals and their applicability to hotel industry. *Hospitality Education and Research Journal*, 12(2), pp.67-76.

130) 김성혁·원용희(1992). 직무만족과 서비스 제공수준에 관한 연구. 『관광학연구』, 16(2), pp.17-32.

표가 된다는 것은 널리 알려진 사실이다.¹³¹⁾

조직몰입에 대한 정의는 다음과 같다.

몰입이라는 용어는 사회학자들에 의해서 인용되어졌으며 특정한 개인이나 집단이 고유한 행동방식을 설명할 때에 사용되어진다고 한다.¹³²⁾ 사전적 의미에서 몰입이란 감성적이고 지성적으로 특정의 행동과정에 들어가는 것이라고 하였다.

Brown¹³³⁾은 조직몰입을 구성원의 의식과 관련이 있고 개인의 현재 지위를 반영하는 것이라고 했다. 또한, 특별한 예측 잠재력이 있어서 성과, 직무동기, 조직에 대한 공헌 등의 조직성과 변수의 예측을 가능하게 하는 것이라고 정의하였다.

Sheldon¹³⁴⁾은 심리학적 관점에서 조직몰입을 정의하였는데, 개인이 조직을 긍정적으로 평가하고 조직을 위해서 일하려는 의도, 즉 개인의 주체성을 조직에 결부시켜 애착을 갖게 하는 상태를 조직몰입이라고 하였다.

Porter¹³⁵⁾는 조직몰입이 조직목표 및 가치에 대한 인정과 신뢰, 조직 목표달성을 위해 노력하려는 자발적 의사, 조직구성원의 자격을 유지하고 싶은 강력한 요구 등 세가지 차원으로 구성됨을 주장하였다.

Tett & Meyer¹³⁶⁾은 조직몰입을 정서몰입, 근속몰입, 규범몰입의 세가지 형태로 구분하였다. 정서몰입은 개인이 특정한 조직과 자신을 동일시하고 그 조직에 참여하는 강한 의지를 말하고, 근속몰입은 개인이 조직을 떠나게 되면 자신에게 돌아오는 부수적 투자를 잃어버릴 것이라는 인식을 뜻한다. 그리고 규범몰입은 도덕적 의무감 때문에 조직에 남아 있으려는 의지를 나타낸다고 하였다.

따라서, 조직몰입이란 자기회사에 대한 호의적 태도를 발하는 것으로 자신과 회사를 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하고 참여하고자 하는 정도를 의

131) Steers, R.M.(1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, pp.46-56.

132) Becker, H.S.(1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, pp.32-40.

133) Brown, M.E.(1969). Identifications and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, pp.437-442.

134) Sheldon, M.E.(1971). Investment and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, pp.143-148.

135) Porter, L.W.(1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, pp.603-609.

136) Tett, R.P., & Meyer, J.P.(1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover. *Personnel Psychology*, pp.259-293.

미한다. 이것은 종사자가 조직에 대해 얼마나 애착심을 가지고 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 개념으로 조직몰입도가 높을수록 구성원들의 만족은 증대될 수 있다.¹³⁷⁾ 또한 조직몰입이란 조직문제와 관련된 개인과 조직의 상호작용을 분석함에 있어 개발된 구성개념이다. 조직몰입에 대한 정의를 종합해 볼 때, 조직몰입이란 조직구성원이 그들의 가치목표를 조직목표와 동일시하고 또한 조직구성원으로서 남아있기를 바라는 상태이며, 또한 조직몰입은 조직효과성의 좋은 예측변인이 된다.

조직몰입에 대한 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다. 관광산업에 적합한 고용수단에 대하여 연구를 실시한 결과를 보면, 고령의 종사원들이 일반적으로 평균 연령의 종사원보다도 더 업무성취도와 조직몰입에 강한 것으로 나타났다. 이는 풍부한 경험을 바탕으로 한 고령자들이 업무에 대한 자신감에서 비롯된다고 할 수 있으며, 또한 정신연령이 높기 때문이라고 볼 수 있다.¹³⁸⁾ 종사원들이 조직에 어떻게 몰입되는지를 분석하기 위해서 미국호텔에서 판매와 마케팅업무에 종사하는 종사원들을 대상으로 연구를 실시한 결과에 의하면, 조직몰입은 주로 직무만족, 조직문화와 같은 업무와 깊은 관련이 있다고 제시하였다.¹³⁹⁾

호텔 조직구성원의 임과워먼트가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구의 결과에 의하면, 중요성, 기능다양성, 자율성등의 피드백 정도가 높을수록 조직몰입의 정도가 높고, 업무스트레스와 조직몰입의 관계는 부(-)의 상관관계를 보이고, 역할갈등, 역할모호성과의 관계에서는 높은 부(-)의 상관관계를 보이고 있다고 제시하였다.

137) 신유근(1997). 『인간존중의 경영 조직행위론적 접근』. 다산출판사, p.53.

138) Demico, F.J., & Reid, R.D.(1988). Older workers: a hiring resource for the hospitality industry. *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 28(4), pp. 14-26.

139) Hawkins, D.E., & Lee, Y.(1990). An empirical analysis of organizational commitment among american hotel sales and marketing professionals. *Hospitality Research Journal*, 14(2), pp.103-112.

제 4 절 선행연구의 검토

1. 리더십과 조직문화의 관계

조직문화의 형성에 영향을 미치는 요인들에는 설립자나 최고관리자의 이념이나 가치, 조직구성원들의 특성, 조직활동을 통제하고 조정하기 위해 설계된 조직구조 및 조직윤리 등이 있다. 특히 최고관리자의 리더십은 조직구성원간의 상호관계, 집단간의 관계 그리고 리더와 부하간의 상호관계에 있어서 기본적인 성격을 지배하는 요소로서 조직문화와 조직분위기에 직접적인 영향을 준다. Schein은 문화가 창조·관리되는 역동적 과정이 바로 리더십의 본질이며, 리더들이 조직을 만들 때 먼저 그 조직의 문화를 창조해야 한다는 점에서 문화와 리더십은 동전의 양면과 같은 것으로 그 어느 한쪽만으로 이해될 수 없다고 주장하였다. 리더십 연구에서 소홀하게 다루어질 수 있지만 사실 리더가 수행하는 업무 가운데 진정 중요한 것은 문화를 관리하는 일이며, 문화를 다룰 수 있는 능력이야말로 리더만이 가지는 독특한 재능인 것이다.

또한 리더십이 조직문화에 미치는 영향력은 조직의 발달단계에 따라서 달라진다. 새로운 조직의 창립자는 조직문화에 강한 영향을 미치며, 신설조직에서 조직문화를 창조하는 일은 항상 순조롭지만은 않다. 창립자가 성공하기 위해서는 적합한 비전을 가져야 하고 다른 사람들에게 비전을 수용하도록 영향을 미칠 수 있는 능력과 끈기를 가져야 한다. 새로운 조직에서 문화를 창조하기보다는 성숙한 조직에서 조직문화를 변화시키기가 한층 더 어려우며, 조직구성원들이 공유하는 많은 신념들과 가정들은 암묵적이고 무의식적이다.

Trice & Beyer¹⁴⁰⁾는 조직문화의 변화와 유지에 대한 리더십을 비교하는 모형을 제시하였으며 <표 2-10>에 나타나 있다. 리더십이 조직문화에 미치는 결과를 조직문화 유지에 중점을 두는 리더는 전략에서 점진적인 변화를 추진하며, 기존의 가치와 전통을 확인하는 반면에, 조직문화 혁신에 치중하는 리더는 새로운 전략과 문화의 전면적인 변화를 주창한다.

140) Trice, H., & Beyer, J.(1991). Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, pp.149-169.

<표 2-10> 리더십이 조직문화에 미치는 결과

리더십 요소	조직문화 혁신	조직문화 유지
상황지각	심각한 위기	심각한 위기 없음
비전과 사명	급진적인 이데올로기	보수적인 이데올로기
리더 행동	효과적인 역할모델이 된다 집단에 신뢰감을 표명한다 이데올로기를 천명한다 높은 기대를 전달한다 성공을 강조하고 축하해준다 새로운 가치에 동참할 것을 고무한다	효과적인 역할모델이 된다 집단에 신뢰감을 표명한다 이데올로기를 천명한다 높은 기대를 전달한다 성공을 강조하고 축하해준다 기존가치에 동참할 것을 고무한다
행정적 조치	새로운 전략과 구조	전략과 구조에서 점진적 개선
문화형식 사용	새로운 가치를 전달하기 위해 변화의 제도화에 도움이 되기 위해	기존의 가치를 확인하기 위해 연속성을 유지하기 위해
개인적 자질	자신감 강한 확신 극적이고 풍부한 표현능력	집단에 대한 신뢰 강한 확신 실덕력
부하의 귀인	리더는 위기를 대처하는데 특별한 자질을 가지고 있다	리더는 과거에 성공적이었던 가치를 대변하고 있다
수행 성과	위기관리의 성공	집단 성공의 연속성 유지

자료: Trice, H., & Beyer, J.(1991). Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, pp.149-169.

리더십이 조직문화에 미친 국내외 연구들은 다음과 같다.

전상호와 신용준¹⁴¹⁾은 부산영남지역의 250개 기업조직을 대상으로 한 연구에서 조직의 지배적인 조직문화 유형에 적합한 리더십을 발휘함으로써 조직 구성원의 직무만족과 조직몰입을 높일 수 있다는 점을 밝혔다. 김남현과 이주호¹⁴²⁾는 최고경영자의 리더십 유형에 따라 조직 내에 형성되는 문화의 유형에 차이가 나타났으며, 최고경영자의 리더십 유형과 조직의 문화유형이 적합관계에 있는 조직은 그렇지 않은 조직보다 조직몰입, 직무만족, 이직의도에서 더 높은 성과를 나

141) 전상호·신용준(1995). "조직문화와 리더십의 적합성이 행동적 유효성에 미치는 영향에 관한 실증 연구". 『경영학연구』 24(4). pp. 153-186.

142) 김남현·이주호(1997). 조직의 문화유형. 최고경영자의 리더십유형 및 행동성과에 관한 실증연구. 『인사·조직연구』, 5(1), pp.193-238.

타내는 것으로 분석되었다. Quinn & McGrath¹⁴³⁾ 리더의 리더십 유형과 조직의 문화유형이 적합관계를 이룰 때가 그렇지 않은 경우보다 조직성과 및 유효성이 더 높다고 주장하였다. 또 Siehl¹⁴⁴⁾은 실리콘벨리의 한 컴퓨터 회사의 경영자의 교체로 인한 조직문화의 변화과정을 종단적으로 분석하였다.

이 밖에도 Martin, Feldman, Hatch, & Sitkin¹⁴⁵⁾과 Smircich¹⁴⁶⁾ 등도 리더십을 포함한 조직내의 여러 가지 다양한 요소에 의해서 조직의 문화적 현상을 설명해주고 있다. 개념적으로 조직문화와 리더십과의 관계를 다루고 있는 Deal & Kenndey¹⁴⁷⁾는 단순한 경영자와 영웅으로서의 역할을 하는 리더를 구분하여, 4가지 문화유형을 리더십과 의식에 기초해서 분류하였다. Trice & Byer¹⁴⁸⁾는 리더가 문화의 혁신과 유지에 미치는 영향력의 차이를 다양한 요소를 통해서 비교분석하고 있다. Hyatt 체인은 조직구성원들이 창의력을 발휘하여 혁신적으로 업무를 수행 할 수 있도록 조직문화를 만드는 것이고, 이런 조직문화를 유지, 발전시킬 수 있도록 하는 것이 체인본부의 중요한 업무중의 하나이다. Ritz Carlton 체인의 전략을 살펴 보면, 회사가 발전하고 성공하기 위해서는 조직구성원들의 능력을 개발하여 우수한 수준으로 향상시키는 것이며, 이런 조직문화를 통해 지속 가능한 성장을 이루어 나가는 것이다.

호텔 총지배인의 리더십은 조직구성원들의 가치관과 업무수행에 영향을 줌으로써 조직문화 형성 및 관리에 가장 큰 역할을 하고 있으며, 강한 조직문화는 동시에 호텔업에 높은 조직효과성을 갖도록 한다.

143) Quinn, R.E., & McGrath, M.R.(1985). In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, & J. Martin. (Eds.), *Organizational culture*, California: Sage, pp.315-334.

144) Shehl, C.(1985). After the founder: an opportunity to manage culture", In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, & J. Martin. (Eds.), *ibid.*, pp.245-277.

145) Martin, J., Sitkin, S.B., & Boehm, M.(1985). Founders and elusiveness of a cultural legacy. In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, & J. Martin. (Eds.), *ibid.*, pp.112-136.

146) Smircich, L.(1983). Organizations as shared meanings. In L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan, & T.C. Dandridge. (Eds.), *Organizational symbolism*, CT: JAI Press, pp.55-65.

147) Deal, T. E., & Kenndey, A.A.(1990). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life, reading of corporate life, reading, mass: effectiveness*, Wiley.

148) Trice, H.M., & Beyer J.M.(1991). *Cultural leadership in organizations science*. 1991.

2. 리더십과 조직효과성의 관계

최근의 조직들은 매우 복잡하고 합리적이며 고도의 전문화를 요구하고 있으므로 리더의 효과적인 리더십 발휘는 매우 중요한 이슈로 부각되고 있다. 효과적인 리더십의 발휘는 개인의 성장과 발전을 위한 기회를 제공해 주고 부하들 사이에서 협조적인 목표달성을 조장할 수 있기 때문¹⁴⁹⁾이며 훌륭한 리더십은 집단과 조직의 성공을 가져오고, 반면 그렇지 못한 리더십은 조직의 실패¹⁵⁰⁾를 가져오기 때문이다.

리더십을 통해 궁극적으로 달성하고자 하는 것은 조직의 성과라고 할 수 있다. 그런데 조직내에서 리더십의 효과는 개인, 집단, 조직 등 다양한 차원에서 나타날 수 있다. 따라서 리더십 효과에 대한 여러 가지 정의들 사이의 한 가지 중요하고 분명한 차이는 효과의 기준으로 선택된 결과나 성과의 유형이다. 이 결과에는 집단성과, 집단목표의 달성, 집단 생존, 집단 성장, 집단 준비, 위기에 대처하는 집단의 역량, 집단의 리더에 대한 부하들의 만족, 집단목표에 대한 부하들의 참여, 집단 구성원들의 심리적 만족과 개인적 발전 및 집단에서의 리더의 신분과 직위의 유지 같은 것들이 있다.¹⁵¹⁾ 즉, 리더십은 어떠한 업무상황에 있어서도 조직효과성과 관련이 있기 때문에 매우 중요한 것으로 여겨지고 있다. 가장 보편적으로 사용되는 리더십의 효과성 척도는 그 리더가 이끄는 집단이 얼마나 성공적으로 과업을 수행했으며 또한 목표를 달성했는가의 정도이다.

또한 리더가 집단의 응집력, 구성원간의 협동, 구성원들의 동기유발, 문제해결, 의사결정, 구성원들 사이의 갈등해결을 위해 리더가 주어진 역할을 충실히 수행하고 부하들에게 신임을 받을 때 부하들의 자발적인 충성을 일으켜 조직효과성은 더 향상될 수 있을 것이다.¹⁵²⁾

리더는 부하들의 욕구를 상승시키고 전체적인 방향과 비전을 제시함으로써 부하의 이상을 내면화시켜 부하가 조직몰입과 직무에 만족할 수 있도록 하여야 한

149) Hersey, P.H., & Blanchard, K.H.(1982). *Management of organizational behavior*. Prentice-Hall.

150) Fiedler, F.E.(1969). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw Hill, p.3.

151) Yulk, G.A.(1981). *Leadership in organization*. Prentice-Hall.

152) 여인길(2004). 리더십유형이 조직성과에 미치는 영향. 박사학위논문, 경희대학교대학원, pp.29.

다. 개인과 집단의 협력이 무엇보다도 중요하며 여기에는 그들과 직접적으로 상호작용하는 리더의 긍정적인 역할 없이는 실현될 수 없는 것이다. 즉 리더십은 개인행동과 집단행동을 형성하고 이들 행동을 조직몰입에 연결시켜 직무만족을 거둘 수 있는 가장 중요한 요인이 된다고 볼 수 있다.

Salancik¹⁵³⁾은 조직구성원의 리더에 대한 태도와 조직몰입간의 관계는 리더에 대한 인식이 긍정적일수록 조직몰입에 보다 긍정적인 관계로 나타난다고 하였다. 또한 직무수행 방법에 있어서는 리더가 조직구성원에게 보다 많은 자율성을 부여할 때 조직몰입 수준이 상승하는 것으로 분석하였다. Morris & Sherman¹⁵⁴⁾은 배려형 리더와 조직몰입간의 관계가 모두 긍정적인 정(+)¹⁵⁵⁾의 상관관계가 있는 것으로 나타났고, Weiner¹⁵⁵⁾는 구성원의 내적인 가치관의 영향이 강할수록 조직몰입이 깊어지며, 따라서 과업지향적인 행위와 관계지향적 행위를 적절히 통합하는 리더일수록 부하직원의 몰입정도를 더욱 높일 수 있다고 하였다.

Fukami & Larson¹⁵⁶⁾의 연구에서도 상사와의 원만한 유대관계는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 주장을 하였고, Luthans, Baack & Taylor¹⁵⁷⁾는 조직내 상급자와의 유대관계가 원만하고 상사에 대해 만족감을 느낄수록 조직몰입은 높아진다는 연구결과를 밝혔다. McGee-Cooper¹⁵⁸⁾는 서번트 리더는 공동의 비전과 가치관, 목표를 창출하도록 인도하고 협력을 장려함으로써 구성원들에게 책임감을 갖도록 한다. 조직몰입은 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 노력하려는 의도, 조직구성원으로 남아 있고자 하는 욕구를 말한다.¹⁵⁹⁾ 서번트 리더십을 강조하면서 Molore도 서비스 지향적인 호텔업에서

153) Salancik, G.R.(1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. Chicago: Clair Press.

154) Morris, J.H., & Sherman, J.D.(1981). Generalization of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), pp.512-526

155) Weiner, Y.(1982). Commitment in organizations. *Academy of Management Review*. 7, pp.418-428.

156) Fukami, C.V., & Larson, E.W.(1984). Commitment to the company and union: parallel models. *Journal of Applied Psychology*, 69, pp.367-371.

157) Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L.(1987). Organizational commitment: analysis of antecedents. *Human Relations*, 40, pp.219-235.

158) McGee-Cooper.(1998). Accountability as covenant: the taproot of servant-leadership. In Spears, L.C., (Eds), *Insights on leadership: service, stewardship, spirit, and servant-leadership*, NY: Wiley, pp.77-84.

159) Mowday, R.T., Porter, L.M., & Steers, R.M.(1982). *Employee-organization linkages: the psychology*

서번트 리더십이 조직효과성에 더 많은 긍정적 영향을 미친다고 주장하였다.

Walker¹⁶⁰⁾는 호텔의 리더십 핵심은 조직구성원들의 재능을 개발시키는 능력이며 이를 통한 경영목표를 달성하는것이라고 하였다. Ronald, Michale & Mark¹⁶¹⁾는 호텔에서의 신뢰성과 효과적인 의사소통의 리더십이 직무만족과 조직몰입을 통해 조직효과성을 가져온다고 하였다. 홍성화는 한국호텔기업에 있어서 변혁적 리더십의 유효성연구에서 상사가 리더십을 발휘할수록 조직구성원들은 직무만족도가 높아지고 추가적인 노력을 통해 기대 이상의 성과를 달성하게 된다는 결과를 제시하였다. 김용순¹⁶²⁾은 호텔기업에서의 직속상사의 리더십이 종사원의 조직시민행동에 미치는 영향연구에서 호텔조직에 있어 조직시민행동을 위한 동기부여로는 변혁적 리더십을 육성하고, 리더와 조직구성원간의 신뢰구축이 매우 중요함을 제시하였다.

위의 선행연구에 나타난 바와 같이 조직목표를 달성하는 과정에서 조직구성원들에게 동기를 부여하고 영향력을 발휘하는 일련의 활동으로 개념화 할 수 있는 리더십은 조직 및 구성원들의 성과와 밀접한 관계가 있는 것으로 분석됨에 따라 조직효과성에 중요한 영향을 미친다는 사실을 알 수 있다.

3. 조직문화와 조직효과성의 관계

조직문화는 조직효과성의 향상을 가져오는 중요한 한 요인이라는 기본인식에 바탕을 두고 1980년대부터 조직이론가와 실무자들로부터 많은 관심을 가지게 된 연구부문이다. 이런 조직문화에 대한 지속적인 관심에도 불구하고 호텔의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향을 분석한 연구는 그리 많지 않다. 현대 호텔의 조직문화에 대한 관심이 높은 것은 조직문화와 조직구성원들 간의 밀접한 관계가 있으며 이런 요인들이 조직효과성과 직결되기 때문이다. 생산적이고 건설적인 조직문화의 창조와 계승은 조직의 발전에 원동력이 될 수 있다고 보기 때문이다.

of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.

160) Walker, R.(1986). "Wellsprings of Managerial Leadership". The Cornell HRA Quarterly. 27(2).

161) Ronald, Michale & Mark(1992). "Food service leadership". The Cornell HRA Quarterly. 33(1).

162) 김용순(2001). 호텔기업에서 직속상사의 리더십이 종사원의 시민행동에 미치는 영향. 충북대 박사논문.

본 연구에서 관심을 두고 있는 호텔의 조직문화 유형과 조직효과성 간의 관계에 관한 연구의 관점은 특징적인 또는 긍정적인 조직문화 유형이 조직효과성을 향상시킨다는 것이다. 이러한 조직효과성의 향상을 가져오는 특정한 문화유형을 규명하려는 연구가 주류를 이루고 있다. 조직문화와 조직효과성의 관계를 연구한 국내의 연구들은 다음과 같다.

Deal & Kennedy¹⁶³⁾는 어려운 여건 속에서 미국의 우수기업으로 생존한 개별 기업이 갖는 공통적인 특징은 강한 조직문화를 가지고 있었으며, 이는 뚜렷한 신념과 구성원에 의한 가치의 공유, 그 가치가 일상생활에서 구현되고 제도화 되고 있다는 것이다. 즉 강한 조직문화는 조직효과성의 여러 지표 중 직무만족, 조직몰입, 동기부여, 종업원 사기 등과 같은 요인들에 많은 영향을 준다는 것이다.

Sathe¹⁶⁴⁾는 행동에 대한 문화의 영향이 일방적으로 이루어지는 것이 아니라 행동이 문화에 영향을 미치며 동시에 문화는 사람이 무엇을 하며, 어떻게 의사소통하고, 느끼고, 생각하며, 그들의 행동을 정당화하는지에 대하여 영향을 미친다는 견해를 나타냈다. Cameron & Freeman¹⁶⁵⁾은 조직문화의 강약보다는 조직문화가 그 조직이 추구하는 전략과 일치할 때 조직효과성을 높여 줄 수 있다고 주장하였고, Peter & Waterman은 행동지향성, 고객서비스, 자율성과 기업가 정신, 인간을 통한 생산성 향상, 자율과 통제의 조화를 우수기업의 공통적인 특성으로 제시하고 있으며 이러한 특성을 갖는 기업의 경우 조직효과성과 관련이 있음을 주장하였다.

Denison¹⁶⁶⁾은 조직문화의 특성과 조직효과성에 대한 경제적 성과를 연구한 결과 과업체계를 잘 갖춘 기업은 그렇지 않은 기업보다 경제적 성과가 훨씬 높으며, 참여적 의사결정이 이루어지는 기업도 그렇지 않은 기업보다 성과가 높다는 것을 발견하였다. Kotter & Heskett¹⁶⁷⁾은 미국의 22개 산업분야 207개 기업체

163) Deal, T. E., & Kenndey, A.A.(1990). *ibid*

164) Sathe, V.(1983) Implication of corporate culture: a manager's guide to action, *Organizational Dynamics*, 12(2), pp.5-23.

165) Cameron K.S., & Freeman, S.J.(1991). Cultural consequence, strength, and type: relationship to effectiveness. *Research in Organizational change and Development*, 5, pp.23-58.

166) Denison, D. R.(1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, Autumn, pp.5-8.

167) Kotter, J.P., & Heskett, J.L.(1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.

를 대상으로 실증분석을 실시하였는데, 각 기업의 문화강도를 측정한 뒤 이를 경제적 성과와 어떠한 관계를 가지고 있는지를 살펴보았다. 연구결과 시장가치 증가율과 순이익증가율, 그리고 투자이익율과 조직문화 강도가 유의한 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. Denton & White¹⁶⁸⁾는 호텔기업의 조직구성원들이 서로 공유하고 있는 지식과 기술, 내부적 전통과 조직 분위기 등의 조직문화가 조직효과성에 영향을 미친다고 하였다.

문주현¹⁶⁹⁾의 연구 결과는 호텔의 조직구성원이 직무와 관련된 사항에서 만족을 느낄 수 있도록 조직문화를 조성할 필요가 있고, 강한 조직문화는 조직효과성에 유의적인 상관관계가 있는 것으로 보여 주었다. 허성관은 호텔기업의 경우, 서비스에 대한 혁신과 성장을 위한 제 노력들이 포함된 긍정적인 조직문화가 조직효과성에 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

상기에서 살펴본 것처럼 선행연구를 추정해 볼 때, 호텔의 조직문화는 조직효과성에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 총체적인 관점에서 보면, 호텔의 조직문화와 조직효과성은 상호 밀접한 관계가 있다는 것을 나타내고 있다.

4. 비교문화 관점의 리더십 연구동향

산업조직의 세계화 증가와 국가간 상호의존성의 증가에 의해 리더십과 조직관행에 대한 문화적 영향력의 심도 깊은 이해의 필요성이 어느 때보다 커졌다. 글로벌 경향이 분명해지고, 21세기는 글로벌 세계로 잘 알려져 있다¹⁷⁰⁾. 경영관련 문헌들이 문화적 제약들에 적응해야 하는 리더들에게 실무적 지식과 충고를 제공하고 있는가를 살펴보면, 그러한 정보에 대한 필요성이 분명히 있음에도 현재는 거의 어떠한 도움도 주고 있지 못하고 있다¹⁷¹⁾. 비교문화 연구와 비교문화 이론의 개발은 이러한 지식의 차이를 메우기 위하여 필요하다고 할 수 있다.

168) Denton & White(2000). op. cit.

169) 문주현(2000). 호텔기업의 서비스 이익사슬이 재무적 성과에 미치는 영향. 세종대학교 박사학위논문.

170) McFarland, L.J., Senen, S., & Childress, J.R.(1993). *Twenty-first century leadership*. New York: Leadership Press.

171) House, R.J. & Aditya, R.N.(1997). The social scientific study of leadership: quo vadis?. *Journal of Management*, 23(3), pp.409-473.

국가간의 문화차이를 보는 연구는 문화특수론(emic)과 문화보편론(epic)으로 대별될 수 있다. 리더십과 관련할 경우, 문화특수론적 관점은 리더십 유형이나 관련변수들이 해당국가나 민족의 고유한 문화적 가치에 근거하여 독특한 모습을 띤다고 본다. 반면 문화보편론은 국가마다 정도의 차이는 있지만 어느 문화권에나 발견되는 공통의 리더십 유형이 있다는 것이다. 그간 리더십과 관련한 국가간 비교 연구는 보편론적 관점과 특수론적 관점이 혼재되어 있는 것으로 나타나고 있다. 특히, 국내의 경우 한국과 다른 나라간 문화적 차이로 인해 효과적 리더십 유형이나 다른 문화에서 구성된 이론의 유효성 차원이 차이가 있을 것이라는 가정하에 많은 연구가 이루어져 왔다.

Triandis¹⁷²⁾가 제안하는 바와 같이 리더십 연구자들은 이러한 이론들의 범위로 문화적 변이를 조사함으로써 이론을 정교화 할 수 있을 것이다. 게다가 비교문화 문제들의 중점은 연구자들에게 지역, 언어, 민족적 배경, 역사나 정치체계 등 폭넓은 변수들을 사용하여 새로운 관계들을 밝히는데 도움을 줄 수 있다. Yukl¹⁷³⁾은 지난 반세기 동안 리더십 연구의 대부분이 미국, 캐나다, 서유럽에서 이루어졌다고 하였다. 또한 Hofstede¹⁷⁴⁾는 일반적 리더십 이론들과 실증적 결과물의 대부분이 북미적 특성을 대표한다고 밝히고 있다. 즉 집단주의보다는 개인주적 성향을 지니고, 합리주의적 가정을 강조하고, 부하의 권리보다는 의무를 강조하고, 이타적 모티베이션보다는 쾌락주의적 원리를 전제로 하며, 과업중심주의와 민주적 가치지향의 특성을 지닌다고 하였다.

사실상 이질적인 사회문화는 미국적 가정들을 공유하지 않는다. 따라서 리더십이 다양한 문화에 응용될 수 있는 더 깊은 이해와 상이한 문화간의 효율성을 높이기 위한 실증적 기반을 가진 이론에 대한 필요성이 높아지고 있다.

Jung은 부하들 사이에서 과업 중심주의와 높은 집단지향이 변혁적 리더십과 권위에 대한 존경을 촉진하며, 집단주의적 문화에서의 복종은 변혁적 과정을 강화시킨다고 하였다. 게다가 낮은 권력격차를 선호하는 사회에서는 높은 권력격차를 선호하는 문화와 바람직한 리더 속성들이 다르게 나타날 수 있다. 예를 들어,

172) Triandis, H.C.(1995). *Individualism and collectivism*. Boulder: Westview Press.

173) Yukl, G.(1998). *Leadership in organizations*. NJ: Prentice-Hall.

174) Hofstede, G.(1995). Gender stereotypes and partner preferences of asian women in masculine and feminine cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(5), pp.533-546.

높은 권력격차 사회에서는 권위적 리더십에 대해 덜 부정적인 태도를 보일 것이다. 반대로, 보다 평등한 사회에서는 리더들이 평등주의적 리더십을 강조할 것이다. “그도 우리와 같다”는 것은 어느 사회에서는 리더에 대한 긍정적 논평이 될 것이고, 다른 사회에서는 부정적 의미를 가질 수도 있다¹⁷⁵⁾.

한중 양국은 문화적 동질성을 강하게 공유하고 있지만, 개별적인 특성과 차이도 함께 지니고 있다. 한중 양국의 비교문화적 관점에서 출발하여 각 국가내의 기업들에게 나타나는 공통적 조직문화의 특성과 사회문화적 특성을 파악하여 비교분석한 기존연구는 미흡한 실정이다. 더구나 각 국가별 호텔조직문화의 유사점과 차이점을 비교한 선행연구는 거의 전무한 실정이다. 양국간의 리더십유형도 이런 조직문화 및 사회문화적 특성을 고려하여야 할 것이며, 이를 통한 조직효과성을 극대화하는 전략으로 가야 할 것이다. 한중 양국의 호텔조직문화 유사점은 국가별 조직문화에서 보는 바와 같이 동일한 유교문화권과 아시아적 가치를 공유하는 것으로 볼 수 있다. 차이점을 보면, 한국은 수직적 사회구조속에서 집단주의 경향이 강하며, 평등주의 의식과 규정, 절차에 의한 조직운동을 선호한다. 반면에, 중국은 수평적 사회구조속에서 개인주의 성향이 강하고, 권위주의 의식과 비공식적인 조직운영에 의존하는 편이다.¹⁷⁶⁾

한편 관광부문의 비교문화연구 방법론적 접근과 관련하여 Reisinger & Turner¹⁷⁷⁾ 기존 이론의 비교문화적 접근에 있어 문화보편론적 입장을 지지하고 있다. 즉, 선행연구에서 확인된 변수들간의 관계를 비교문화적 관점에서 검증할 경우, 국가별로 표본을 구분하여 변수들간의 관계를 비교할 것을 주장하고 있다. 본 연구는 이러한 연구방법을 적용하여 먼저 총체적 관점에서 리더십, 조직문화, 조직효과성의 세 변수들간의 관련성을 검증하였다. 이를 기반으로 중국과 한국호텔별로 표본을 구분하고 제시된 변수들간의 관련성을 상호비교하는 절차를 거쳤다.

175) Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanger, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., & Dorfman, P.W.(1999). Culture specific and cross culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally Endorsed?. *Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 219-256.

176) 백기복(2005). 전게서.

177) Reisinger, Y., & Turner, L.W.(2003). *Cross-cultural behavior in tourism: concepts and analysis*. N.Y.: Butterworth Heinemann

제 3 장 연구의 설계

제 1 절 연구모형과 가설의 설정

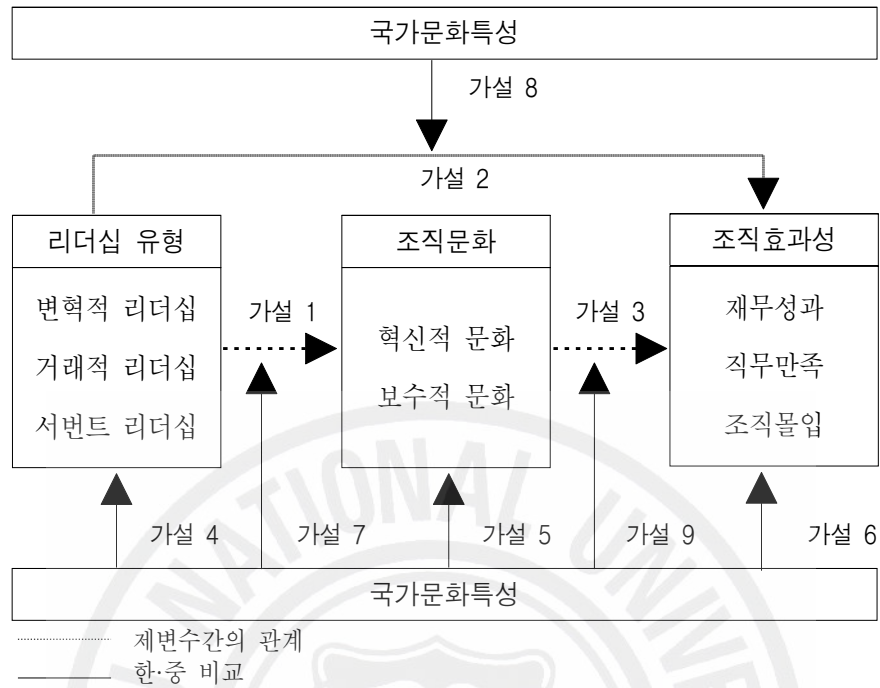
1. 연구모형

본 연구는 호텔 총지배인들의 리더십 유형은 동질적이라기보다는 기업과 환경에 따라 비교적 다양하며 리더십 효과는 이들 리더십의 유형과 조직문화 등에 따라 다르게 나타날 것이라는 점을 전제하고 있다. 비교문화적 관점에서 한국과 중국 특급호텔 최고경영자들의 리더십 유형과 조직문화 및 조직효과성의 영향관계를 분석하여 검증할 필요성이 있다고 판단되었다. 그러나 호텔 총지배인의 리더십 유형을 구분하는 것은 명확한 한계나 경계에 따라 분류하는 것이 쉽지 않다. 리더인 호텔 총지배인은 단일 리더십 유형으로 구분가능하다기 보다는 상황에 따라, 관점에 따라 리더십 유형의 평가가 달라질 수 있다. 즉, 한가지 이상의 리더십을 복합적으로 발휘한다고 볼 수 있다.

본 연구의 기본 모형은 이론적 검토결과에 의거하여 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십의 리더십 유형을 독립변수로, 재무적성과와 비재무적성과 등의 조직효과성을 종속변수로 설정하였다. 설정된 변수들과 관련해 먼저 본 연구의 주요 개념인 리더십 유형과 조직문화 및 조직효과성의 관련성에 대한 검증을 하였다. 한국과 중국 호텔중간관리자간의 지각차이를 살펴보았고, 이어 선행연구결과를 토대로 설정한 리더십 유형과 조직문화 및 조직효과성의 관계, 조직문화와 조직효과성의 관계를 한국과 중국간의 비교를 통해 살펴보았다. 이는 선행연구들에 의해 밝혀진 이들 구성개념들간의 관계를 비교문화적 측면에서 검증하기 위해 설계된 것이다.

이러한 관계를 개념적으로 나타내면 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



2. 가설의 설정

1) 연구가설

연구모형을 토대로 설정한 가설과 가설의 근거를 설명하면 다음과 같다.

- 가설 1. 리더십 유형에 따라 조직문화에 대한 지각은 차이를 보일 것이다.
- 가설 2. 리더십 유형에 따라 조직효과성에 대한 지각은 차이를 보일 것이다.
- 가설 3. 조직문화에 따라 조직효과성에 대한 지각은 차이를 보일 것이다.
- 가설 4. 리더십유형에 대한 한·중 호텔 중간관리자의 지각은 다를 것이다.
- 가설 5. 조직문화에 대한 한·중 호텔 중간관리자의 지각은 다를 것이다.
- 가설 6. 조직효과성에 대한 한·중 호텔 중간관리자의 지각은 다를 것이다.
- 가설 7. 리더십 유형과 조직문화의 관계에 대한 지각은 한·중간에 차이를 보일 것이다

가설 8. 리더십 유형과 조직효과성의 관계에 대한 지각은 한·중간에 차이를 보일 것이다.

가설 9. 조직문화와 조직효과성의 관계에 대한 지각은 한·중간에 차이를 보일 것이다.

2) 연구가설의 이론적 근거

① 리더십 유형, 조직문화, 조직효과성 지각의 한·중간 비교

경영학의 주요 개념은 서구, 특히 미국을 중심으로 발전하여 이들의 토양과 문화적 특성을 배경으로 하고 있다. 따라서 서구와 다른 문화적 배경과 토양을 가진 한국 등 동양권에 이들 이론을 접목시켜 보다 객관적이고 일반화하려는 시도들이 지속적으로 이루어져 왔다. 이러한 연구의 배경에는 한국과 다른 나라들(특히 서양권)간에 문화적 차이가 있으므로 효과적인 리더십 유형이나 이문화에서 구성된 이론의 유효성 차원에는 차이가 있을 것이라는 가정이 전제되어 있다.

리더십과 관련해 한국을 중심으로 국가문화적 차이를 연구한 선행연구를 종합해보면, 한국은 이미 선진화된 서구나 일본에 비해 고구조주도-고배려 스타일의 리더가 선호되지만 현실적으로 '온정형' 리더를 가장 원하는 것으로 나타나고 있다.¹⁷⁸⁾ 그러나 연구의 초점은 서구나 일본과의 비교일 뿐 최근 계획경제에서 시장경제로 바뀐 후 한국과의 교류가 활발해진 중국과의 비교연구는 거의 전무하다. 특히 중국은 일상적 업무를 수행하는 환경보다는 조직환경이 급변하는 상황, 즉 리더십이 적극적으로 요구되는 시점이란 점에서 유교문화권이라는 공통점을 가지면서도 다소 이질적인 측면이 있을 것으로 예상할 수 있다.

② 리더십 유형과 조직문화와의 관계

리더십은 조직문화의 중요한 한 구성요소인 동시에 조직문화가 있게 한 원인 변수로 볼 수 있다. 이러한 관련성을 생각한다면, 리더십과 조직문화는 밀접한

178) 이천기(1989). 한·미·일 세나라의 리더십 유형 및 리더십 계량의 개발 검증연구. 『인사관리연구』, 13, pp.275-284.

관계에 있다고 가정할 수 있다. 리더십과 조직문화의 관계와 관련한 다수의 실증 연구의 결과는 이 같은 가정이 충족되고 있음을 밝히고 있는데, 거래적 리더십 성향은 보수 또는 관료적 문화와 관련성이 높은 반면, 변혁적 리더십은 혁신문화·집단문화의 특성이 많고, 합리적 문화가 강한 조직도 변혁적 리더십 성향이 강함을 실증하고 있다.

이상의 연구결과들을 종합적으로 고려하면, 리더십 유형과 조직문화의 유의한 관계를 설정할 수 있다. 본 연구는 이를 다시 한국과 중국 호텔간의 비교를 통해 문화적 특성에 따른 관계차이를 비교하고자 하였다.

③ 리더십 유형과 조직효과성간의 관계

리더십과 관련한 다수의 선행연구에서는 리더십과 조직효과성의 관계와 관련해 어떠한 유형의 리더십이 조직효과성에 긍정적으로 영향을 미치는지에 대해 명확하게 밝혀 제시해주지 않고 있다. 하지만 지금까지의 많은 선행연구의 결과를 보면, 변화를 지향하는 변혁적 리더십이 안정지향적인 거래적 리더십보다 조직효과성에 더 큰 영향을 미치는 것으로 주장되고 있다. 한편 Spears가¹⁷⁹⁾ 제시한 서번트 리더십은 단어 그대로 조력자로서의 리더십을 발휘하는 것으로 기존의 리더십과는 차이가 있다. 기존의 리더십이 부하직원을 이끄는 역할을 강조하는 반면, 서번트 리더십은 부하직원과의 일체, 공감대형성 등으로 기업목표를 달성하려는 것이다. 이러한 측면에서 최근 주목받고 있는 서번트 리더십은 서비스 기업의 성과 향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 주장되고 있다.

선행 리더십 연구에서의 성과변수는 주로 직무만족, 조직몰입 등의 심리적 변수를 조직효과성으로 설정하고 리더십의 영향력 검증과정에서 긍정적으로 기여하고 있다는 결과들을 제시하고 있다. 이러한 점에서 Dalton은¹⁸⁰⁾ 기존의 조직효과성 평가지표가 보다 일반적인 성과지표인 경제적 성과보다는 심리적 성과를 이용한 연구가 대부분임을 지적하고 조직효과성 차원에서도 경제적 성과 지표의 활용을 보다 적극적으로 모색해야 함을 강조하였다.

179) Spears, L.C.(1995). *Insight on leadership: service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

180) Dalton, D.R., Todor, W.D., Spendolini, M.J., Fielding, G.J., & Porter, L.W.(1980). Organization structure and performance: a cultural review, *Academy of Management Review*, 5(1), pp.49-64.

이상의 선행연구를 토대로 하면, 리더십과 조직효과성의 유의한 관계를 설정할 수 있다. 본 연구는 이를 다시 한국과 중국 호텔간의 비교를 통해 문화적 특성에 따른 관계차이를 비교하고자 하였다.

④ 조직문화와 조직효과성과의 관계

Akin & Hopelain은¹⁸¹⁾ 문화를 조직구성원이 조직효과성의 기준인 생산성과의 관계를 이해하기 위한 사용하는 규칙과 절차로 파악하면서, 생산성은 직무를 이해하고 성취할 수 있는 기본적인 능력이라고 정의하였다. 문화자체가 생산성을 야기시키지는 않으나 특정한 상황에서 생산성을 낳게 하는 기본적인 구조와 과정의 관점으로 조직문화와 조직효과성의 관계를 설명하고 있다. 이처럼 조직문화 연구의 초점은 조직문화가 조직의 성과를 결정하는 주요 요인이라는 전제를 가지고 있다.

이와 관련하여 조직문화의 주요성과 변수로 거론되는 것은 학자에 따라 다소 차이가 있지만 조직문화가 조직풍토의 창조, 조직효과성의 극대화, 조직구성원의 가치체계 형성 및 변화, 행위기준 및 행동방향의 설정, 행위나 태도변화, 조직결합, 안정성, 직무만족 및 조직몰입 등의 조직성과에 중요한 영향을 미치는 요인으로 고려되고 있다. 특히, 직무만족,¹⁸²⁾ 조직몰입¹⁸³⁾의 관계와 관련해 국내·외의 다수의 연구자들은 이들 두 변수의 관계가 밀접함을 실증하고 있기도 하다. 예를 들면, 서균석·신태진의 연구에서는 친화적, 진취적, 보수적 문화가 합리적 문화보다 유의성이 높음을 밝혔다. 김용국은 상업스포츠시설을 대상으로 조직문화가 직무만족에 미치는 영향을 분석하였는데, 집단적 문화와 개발적 문화가 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 보고함으로써 조직문화와 직무만족의 관련성을 지지해주고 있다.¹⁸⁴⁾ 또한 신두봉의 연구에서도 조직문화가 안정적일때보다 혁신지향적일 때 조직몰입이 높게 나타나는 것으로 밝히는 등 조직문화와 조직효과성

181) Akin, G., & Hopelain, D.(1986). finding the culture of productivity. *Organizational Dynamics*, 7, pp.19-32.

182) Denison, D.R.(1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. NY: Wiley; 이주호(1999). 조직의 문화유형, 리더십유형 및 행동성과에 관한 실증적 연구. 계명대학교 대학원 박사학위논문.

183) 서인덕, 전개논문.

184) 김용국(2001). 상업스포츠센터의 조직문화에 관한 구조적 특성분석. 중앙대 박사학위논문.

은 어느 정도 관계가 있을 것으로 추측할 수 있다.

이상의 연구결과들을 종합적으로 고려하면, 조직문화와 조직효과성의 유의한 관계를 설정할 수 있다. 본 연구는 이를 다시 한국과 중국 호텔간의 비교를 통해 문화적 특성에 따른 관계차이를 비교하고자 하였다.

3. 변수의 조작적 정의

1) 리더십

① 변혁적 리더십

리더가 카리스마를 발휘하여 조직구성원으로 하여금 희망과 꿈을 가질 수 있도록 비전을 제시를 통하여 구성원들의 가치관의 변화를 유도함으로써 보다 높은 조직성과의 달성 및 개인요구를 충족시키도록 영향력을 발휘하는 리더십 유형으로 정의한다.

② 거래적 리더십

리더가 어떤 행위나 보상, 인센티브를 사용해서 노력에 대한 보상의 거래계약을 하거나 또는 조직구성원이 실패하고 일탈된 행동을 보일때만 개입을 하여 조직성과를 달성시키도록 영향력을 발휘하는 리더십 유형으로 정의한다.

③ 서번트 리더십

인간의 존엄성과 가치를 바탕으로 부하들을 존중하고 부하들에게 창의력을 발휘할 수 있는 기회를 제공함으로써 부하들의 성장을 돕는 리더십으로 정의한다.

2) 조직문화

조직문화는 한 조직체의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념

과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함한 통합적인 개념으로 정의한다.

3) 조직효과성

조직효과성은 조직이 얼마나 잘 운영되고 있는가 또는 효과적인가를 표시하는 개념으로 정의된다. 이러한 정의에 따르면 조직효과성이란 곧 조직의 성과를 의미한다. 이러한 측면에서 조직의 성과는 양적인 측면과 질적인 측면을 동시에 균형적으로 달성하는 것과 관련된다. 본 연구에서는 질적인 측면을 조직몰입과 직무만족으로 구분하고 양적인 성과는 재무성과의 지각으로 보았다.

① 재무성과

조직의 성공과 발전역량의 가능성을 생산성, 수익성, 매출액 성장률, 성장성의 관점에서 측정된 개념으로 정의한다.

② 조직몰입

자기가 속한 조직에 대한 동일시, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로서 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수요, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직구성원으로 남아 있으려는 의지로 정의한다.

③ 직무만족

직무만족은 종업원 자신이 맡은 직무를 통해 누릴 수 있는 임금, 승진기회, 고용안정성 등과 같은 고용관련 특성이나 근로조건에 대해 지각하는 만족의 정도를 나타내는 감정적 표현으로 정의한다.

제 2 절 연구조사설계

1. 설문지 구성과 측정

실증분석을 위한 자료수집은 구조화된 설문지법을 이용한 실증적 연구방법을 택하였다. 설문지를 사용하는 이유는 표준화된 설문지를 이용함으로써 결과의 비교 가능성을 높일 수 있다는 것과 빠른 시간에 핵심적인 정보만을 선별하여 비교적 객관적이고, 솔직하고 정확한 정보를 입수할 수 있기 때문이다.

설문의 문항은 크게 4개 부문으로 구성되어 있으나 내용상으로는 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십, 조직문화, 조직효과성, 인구통계적 특성을 측정하는 6개 부문으로 구성되었다. 설문지는 선행연구를 기반으로 하여 본 연구의 목적과 부합하는 문항들로 구성하였으며, 설문지의 신뢰성과 타당성을 높이기 위해 추후 한국과 중국의 특급호텔 임직원들과의 개인 면담을 통해 설문내용을 보완하는 절차를 거쳤다. 그리고 도출된 설문문항을 중심으로 먼저 제주지역 특급호텔 임직원들을 대상으로 예비조사(pilot survey)를 실시하여 설문문항에 있어 문제점이 있는지 여부를 분석·검토하였다. 이 과정에서 동일한 의미가 중복되는 항목이나 응답자들이 이해하지 못하는 항목을 제외시키는 등 설문지를 수정·보완하고 최종설문지를 확정하였다. 척도는 리커트의 5점 척도(전혀 그렇지 않다-1점, 그렇지 않다-2점, 보통-3점, 그렇다-4점, 매우 그렇다-5점)와 항목의 성격에 따라 명목척도를 선택적으로 사용하였다. 이를 구체적으로 적시하면 <표 3-1>과 같다.

변수의 측정은 구성개념의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위한 것이다. 이를 위해 측정항목은 관련 문헌고찰에 의존하였으나, 본 연구의 성격과 내용과 관련해서 어색한 문항은 수정·보완하여 이용하였다. 이를 구체적으로 살펴보면, 먼저 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 Bass & Avolio(2000)가 제안하고 장상태(2002), 우인수(2006) 등이 국내연구에서 실증분석에 활용한 문항을 기반으로 하여 업종의 특성에 맞게 수정·보완하여 17개 문항으로 구성하였다. 서번트 리더십은 Spears(1995)의 문항을 국내상황에 맞게 수정·보완하여 사용한 황인경(2001), 정

기산(2002)의 연구를 기본으로하여 10개 문항을 활용하였다.

<표 3-1> 설문지의 구성과 내용

변수	하위변수	문항수	소계	출처	
				원처	인용처
변혁적 리더십	지적자극	3	12	Bass & Avolio(2000)	장상태(2002) 우인수(2006)
	카리스마	4			
	개별고려	5			
거래적 리더십	조건적보상	3	5		
	예외적관리	2			
서번트 리더십	경청	1	10	Spears(1995)	황인경(2001) 정기산(2002)
	비전의제시	1			
	공감	1			
	구성원의성장	1			
	치유	1			
	통찰	1			
	청지기의의식	1			
	설득	1			
	인지	1			
	공동체형성	1			
조직문화	혁신적문화	3	6	Quinn & MacGrath (1985)	박승영(2001)
	보수적문화	3			
	재무적성과	4			
조직효과성	직무만족	4	13	Meyer & Allen (1991)	장상태(2002)
	조직몰입	5			
	성별, 연령, 국적, 학력, 직위 등	8			
인구통계적 특성			8		
			54		

조직문화는 Quinn & MacGrath(1985)가 제시한 혁신적 문화와 보수적 문화의 2가지 차원을 바탕으로 수정·보완하여 6개 문항으로 측정하였는데, 국내에서는 박승영(2001)이 실증분석에서 이용한 바 있다. 조직효과성은 재무적 측면과 비재무적 측면으로 이원화하여 측정하였다. 재무적 차원의 조직효과성은 조직성과를 지각된 차원에서 수익성, 생산성, 성장성, 매출액 성장률에 대한 인식 등 4가지 항목으로 측정하였으며, 비재무적 측면은 조직효과성 측정에 있어 대표적인 하위 요소인 조직몰입과 직무만족의 2차원 9문항을 이용하여 측정하였다.

이밖에 인구통계적 특성으로 성별, 연령, 학력, 직위 등 8가지 항목을 추가로 측정하였다.

2. 표본추출과 자료수집방법

본 연구는 비교문화적 관점에서 한국과 중국 호텔 중간관리자(임직원 포함)가 지각하는 특급호텔 총지배인의 리더십과 조직문화 그리고 조직효과성에 대한 인식차이와 이들 구성개념(construct)간의 관계를 비교문화적 차원에서 분석하였다. 이를 바탕으로 한국과 중국의 특급호텔이 변화에 적응하고 발전하기 위하여 어떠한 리더십 유형과 조직문화가 유용한가를 제시하는데 궁극적인 목적이 있다.

따라서 본 연구의 모집단(population)은 한국과 중국의 특급호텔 중간관리자이다. 이들 조사대상은 특성상 호텔의 총지배인과 접촉이 잦고 기업경영 목표와 철학에 대해 일반 종사원보다 높게 인식하고 있을 것으로 판단되어 총지배인의 리더십 인식이나 평가가 용이할 것으로 생각되었기 때문이다.

표본의 선정은 한국의 경우 2007년 4월을 기준으로 한국 특급호텔 22개를 대상으로 조사를 실시하였으며, 중국의 경우 비용과 공간적 제약으로 인해 중국의 대표적인 도시인 상하이 소재 5성급 해외체인호텔 20개의 중간관리자를 대상으로 하였다. 따라서 표본의 추출(sampling) 방법은 비확률 표본추출법 중 편의추출법(convenience sampling)이다.

자료수집 방법에 있어 한국에서는 해당 지역별로 사전 전화통화를 통해 협조를 요청하고, 조사원의 방문조사와 우편조사를 병행하여 수집하였다. 중국의 경우는 설문회수율을 높이기 위해 연구자가 중국에 체류하는 기간을 이용하여 개별접촉을 통해 수집하는 방법을 택하였다. 조사기간은 2007년 4월부터 6월까지 약 3개월간 진행하였다. 배포된 설문지는 중국 250부 한국 300부를 합하여 총 550부였으며 이중 496부가 회수되었고 불성실한 설문지 6부를 제외한 490부를 최종분석에 이용하였다. 설문지의 회수율은 92%를 보였다.

설문대상 호텔들은 다음과 같다

<표 3-2> 설문조사 대상호텔

국내 특1급 호텔 (22개 호텔)	배포 수	응답 수	중국 상해 5성급 호텔 (20개 호텔)	배포 수	응답 수
그랜드 인터컨티넨탈호텔	20	16	Four Seasons hotel	15	13
파크 하얏트호텔	20	17	Portman Ritz-Carlton hotel	15	14
그랜드 하얏트호텔	20	18	Sheraton Grand hotel	15	15
리즈칼튼호텔	20	15	Shangri-La hotel(pudong)	15	12
JW 메리어트호텔	20	18	The Westin hotel(Bund center)	15	10
위커힐호텔	15	14	Grand Hyatt hotel	15	15
웨스틴조선호텔	15	15	Hilton hotel	15	15
힐튼호텔	15	15	Le Royal Meridien hotel	15	13
호텔신라*	15	15	JW Marriott hotel	15	12
롯데호텔*	15	15	Marriott hotel	15	15
르네상스호텔	15	15	Sofitel hotel	10	10
파라다이스호텔(부산)*	10	10	Intercontinental hotel	10	9
롯데호텔(부산)*	10	10	JC Mandarin hotel	10	10
웨스틴조선비치호텔(부산)	10	10	Renaissance hotel	10	8
코오롱호텔(경주)*	10	8	Howard Johnson hotel	10	10
현대호텔(경주)*	10	8	Radisson hotel	10	9
힐튼호텔(경주)	10	8	Okura Garden hotel	10	9
인터불고호텔(대구)*	10	8	Le Meridien hotel	10	9
호텔신라(제주)*	10	10	Crown Plaza hotel	10	9
롯데호텔(제주)*	10	8	Ramada Plaza hotel	10	10
하얏트호텔(제주)	10	7			
라마다프라자호텔(제주)	10	9			
합계	300	269	합계	250	227

*는 로컬 독립호텔

3. 자료분석방법

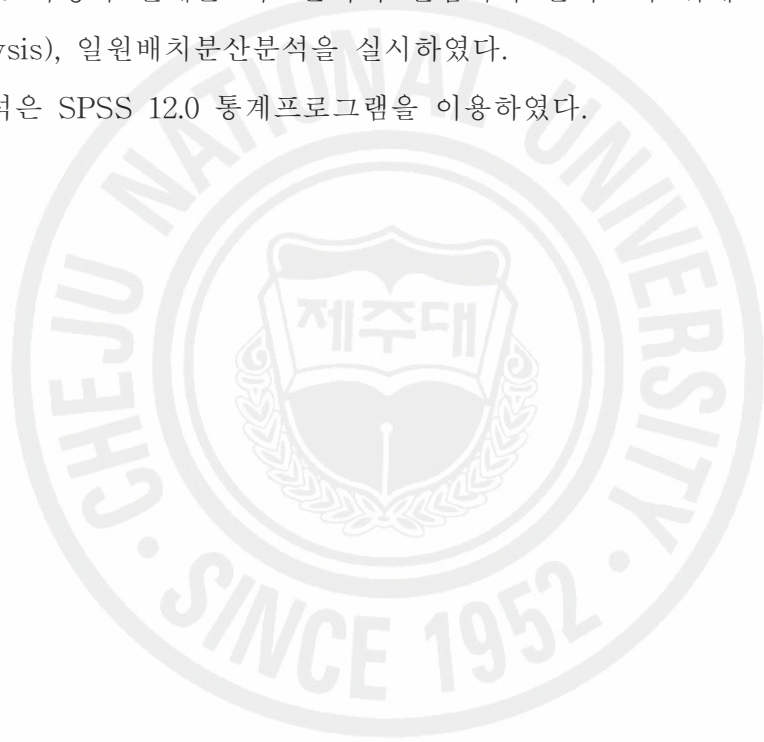
본 연구는 비교문화적 관점을 견지하고 있다. 따라서 실증분석을 위해 활용한 자료 분석방법은 ‘비교’를 통해 연구목적에 명확히 보여 줄 수 있다고 판단되는 분석방법을 적절히 활용하였다.

본 연구에서 사용한 분석방법을 보다 세부적으로 살펴보면 다음과 같다. 먼저 본 분석에 앞서 측정된 표본자료의 일반적 특성 및 인구통계적 특성을 기술통계

분석 기법인 빈도분석(frequency analysis)을 통한 백분율을 구하여 살펴보았다. 둘째, 표본의 기초통계를 분석하기 위해 일원배치 분산분석(ANOVA)을 실시하였으며, 셋째, 측정된 표본자료의 타당성을 검토하기 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 또한 변수항목 구성의 내적합치도를 검토하기 위해 알파계수법(cronbach's alpha)에 의한 신뢰도분석(reliability analysis)을 병행하였다.

한편, 리더십과 조직문화 유형을 구분하기 위해 요인분석 결과를 중심으로 군집분석(cluster analysis)을 실시하였다. 한·중 호텔 중간관리자들이 지각하고 있는 리더십 유형과 조직문화, 조직효과성간의 차이를 검증하고 리더십 유형, 조직문화, 조직효과성의 관계를 비교문화적 관점에서 살펴보기 위해 교차분석(cross table analysis), 일원배치분산분석을 실시하였다.

실증분석은 SPSS 12.0 통계프로그램을 이용하였다.



제 4 장 실증분석

제 1 절 표본특성과 신뢰성·타당성 검증

1. 표본의 특성

본 연구에서 이용한 표본의 특성을 살펴보면 <표 4-1>과 같다. 성별로는 남성이 62.4%, 연령별로는 36-40세가 46.1%, 결혼여부에 따라서는 기혼이 75.7%, 학력별로는 대졸이 76.5%를 차지해 상대적으로 높은 비율을 보였다. 이들의 직위는 다수가 과장(31.1%)이나 차장급(31.1%)이었으며, 호텔에서의 근무년수는 6-10년 사이(44.7%)로 나타났고, 근무부서는 영업/판매/구매 부서(44.2%)의 비율이 높은 특징을 보였다. 호텔유형별로는 다수가 시티호텔(81.4%)이었으며, 국가별로는 한국이 54.3%로 중국보다 높은 다소간 높았다.

2. 신뢰성 및 타당성 분석

신뢰성이란 둘 이상의 관찰자가 각기 관찰해서 동일한 결과를 얻을 수 있는 정도로, 즉 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 되는 것을 의미한다. 이는 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도로, 변량에 대한 체계적 정보를 반영하는 정도를 나타낸다. 이러한 신뢰성 측정은 측정의 정확성과 결과의 일관성이 중요하다. 신뢰성은 보통 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 높이기 위해 크론바하 알파 계수를 이용한 내적일관성 검증을 한다. 본 연구에서는 내적일관성에 의한 신뢰도 검증을 이용하여 알파계수(신뢰성 계수)를 측정하였다. 일반적으로 사회과학분야에서는 알파계수는 0과 1 사이의 값을 가지며, 사회과학 자료의 경우 0.6 이상이면 비교적 신뢰도가 높은 것으로 보고 있다.¹⁸⁵⁾

185) 채서일(1990). 「사회과학조사방법론」, 법문사, pp. 250-251.

<표 4-1> 표본의 특성

특성	분류	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	306	62.4
	여성	184	37.6
연령	31-35	111	22.9
	36-40	223	46.1
	41-45	107	22.1
	46세 이상	43	8.8
결혼여부	미혼	118	24.3
	기혼	368	75.7
학력	고졸	47	9.6
	대졸	375	76.5
	대학원이상	68	13.9
직위	대리	102	21.3
	과장	149	31.1
	차장	149	31.1
	부장	42	8.8
	임원	37	7.7
근무년수	5년이하	85	17.3
	6-10년	219	44.7
	11-15년	143	29.2
	16년 이상	43	8.7
근무부서	관리/회계/자금/전산	131	26.8
	인사/총무/교육/기획	104	21.3
	영업/판매/구매	216	44.2
	시설/기타	38	7.8
호텔유형	시티호텔	399	81.4
	리조트호텔	91	18.6
국가	한국	266	54.3
	중국	224	45.7

한편 가설을 검증하기 위해서는 이용하고자 하는 측정도구의 타당성에 대한 검증이 선행되어야 한다. 타당성이란 측정하고자 하는 것을 실제로 측정해 내는 정도를 나타내는 것으로 그 평가방법에 따라 내용타당성, 기준에 의한 타당성, 개념타당성 등 3가지로 나누어진다.¹⁸⁶⁾ 내용타당성이란 측정도구 자체가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 어느 정도나 측정할 수 있는 가를 보여 주는 것으로서 측정하고자 하는 구성개념의 조작적 정의의 적절성 여부를 판단하는 근거자

186) 채서일, 상계서, pp.250-251.

료가 된다. 기준에 의한 타당성은 하나의 속성이나 개념의 상태에 대한 측정이 미래 시점에 있어서의 다른 속성이나 개념의 상태변화를 예측할 수 있는 정도를 의미한다. 개념타당성은 한 개념이 다른 개념과 구별되는 정도를 설명하는 것으로 요인분석을 통해 설문 자체의 타당성을 양적으로 평가할 수 있다.

측정도구의 타당성을 검증하기 위한 방법의 하나로 요인분석은 많은 관찰변수 간의 공분산 혹은 상관관계를 적은 수의 잠재변수로 설명한다. 이런 측면에서 요인분석은 자료축소기법이라고 할 수 있다. 즉 요인분석은 여러 변수들 중 같은 속성을 지니는 변수들을 하나의 요인으로 묶어 그러한 요인이 얼마나 존재하는지를 알아보는 것이라 할 수 있다. 각 측정항목의 타당성을 분석하기 위해 주성분분석을 이용하여 요인분석을 하였고, 요인적재치의 단순화를 위하여 직각회전 중 베리맥스(varimax)회전을 이용하였다. 요인의 수는 아이젠 값(eigen value)이 '1' 이상, 요인부하량은 0.4 이상인 것을 유의한 것으로 판단하였다. 명칭선정 기준은 설명에 큰 무리가 발생하지 않는 한 기존 연구의 주장에 따르며, 설문항목 중 높은 요인적재량을 가진 변수를 적용하였다.

1) 리더십의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 리더십 개념은 변혁적 리더십과 거래적 리더십 및 서번트 리더십을 포함한 변수에 대해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 리더십 항목에 대한 표본적합도를 검정하는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)값은 0.869를 보이고 있다. 일반적으로 그 값이 0.60 이상이면 표본은 요인분석에 적합하다고 판단을 내릴 수 있다. 그리고 Bartlett의 단위행렬검정(test of sphericity)의 값은 1476.8로 유의하므로(sig=.000), 모집단 상관행렬이 단위행렬이라는 귀무가설을 기각시킨다. 즉, 변수들은 서로 독립적이지 않고 관계를 가지고 있다고 하겠다. 이러한 결과는 변수들간에 서로 높고 낮은 상관관계가 존재하기 때문에 소수의 주성분에 의하여 요인분석을 실시하는 것이 가능함을 뜻한다.

기존 연구를 바탕으로 리더십을 측정하기 위해 총 27개 항목을 요인분석한 결과는 <표 4-2>와 같다. 분석결과, 요인부하량이 0.4 이하를 보인 9개 항목을 제외한 18개 항목이 5개의 요인으로 추출되었다.

제1요인은 요인부하량을 기준으로 볼 때 변혁적 리더십의 개별고려 항목을 중심으로 서번트 리더십의 치유(스트레스 해소에 노력), 조건적보상 항목이 혼재되어 있는 양상을 보였지만, 전반적으로 부하들에 대한 리더의 개인적 관심과 관련된 항목이 중심인 것으로 나타났다. 이 요인은 상대적으로 높은 고유값을 보여주며 호텔기업의 리더십과 관련해 분산설명력(25.03%)이 가장 크게 나타난 요인으로 분석되었다. 이에 따라 제1요인을 ‘개별고려’라고 명명하였다.

제2요인은 서번트 리더십 항목인 설득(설득을 통해 부하들을 지휘), 인지(환경 변화의 인지), 청지기 정신이라 볼 수 있는 스투워드십(의사결정시 부하 먼저 생각), 공감(부하들을 인격적으로 대함) 등의 순으로 높은 요인부하량을 보이고 있다. 요인의 고유값은 1.310, 분산설명력은 17.27%를 보였다. 이에 따라 제2요인은 ‘설득·인지’이라고 명명하였다. 제3요인은 요인부하량을 기준으로 볼 때 변혁적 리더십의 카리스마 2항목을 중심으로 지적자극 항목(다양한 관점의 과제달성방법 제시)이 혼재되어 있다. 그러나 상대적으로 카리스마 항목이 높은 요인부하량을 지니고 있으므로 제3요인은 ‘카리스마’라고 명명하였다. 요인의 고유값은 1.171, 분산설명력은 6.50%를 나타냈다.

제4요인은 비판적 시간에 대해서도 적합성을 재검토, 의사결정시 도덕적·윤리적 결과를 고려 등 변혁적 리더십의 지적자극 항목이 요인의 주요 항목으로 나타났다. 이에 따라 요인명을 ‘지적자극’이라 명명하였다. 요인의 고유값은 1.065, 분산설명력은 5.91%를 보였다. 마지막 제5요인은 예외, 실수, 문제발생시만 관여 등 거래적 리더십의 예외관리와 관련된 항목이 요인구조를 이루고 있다. 이에 따라 요인명을 ‘예외관리’라 명명하였다. 요인의 고유값은 1.038, 분산설명력은 가장 낮은 5.76%를 보여 요인의 중요성은 상대적으로 가장 낮은 것으로 분석되었다.

한편, 요인분석을 통해 추출한 요인의 신뢰성 분석의 값을 보면, 5개 요인의 신뢰도 계수가 모두 0.6 이상을 보여주고 있어 신뢰도는 비교적 높은 것으로 파악되었다.

<표 4-2> 리더십 요인분석

요인명	변수명	요인 적재량	아이겐 값	분산 설명력 (%)	신뢰도 계수	
F1	개별 고려	부하들의 부족한 부분에 대해 관심을 가짐	.673	4.507	25.03	.849
		부하들의 스트레스 요인 해소에 노력	.620			
		부하들의 노력에 대한 보상	.602			
		부하들을 가르치는데 많은 시간을 보냄	.590			
		목표와 비전을 명확히 제시	.579			
		부하들에 대해 개별적 관심을 보임	.572			
F2	설득·인지	설득을 통해 부하들을 지휘함	.714	1.310	17.27	.762
		호텔환경변화에 대해 인지하고 있음	.628			
		의사결정시 부하들을 먼저 생각함	.586			
		부하들을 인격적으로 대함	.493			
		목표달성과 관련한 책임소재에 대해 토론함	.483			
F3	카리스마	성취감을 열정적으로 고취시킴	.746	1.171	6.50	.685
		다양한 관점의 과제달성방법 제시	.622			
		업무관련 능력과 자신감을 보여줌	.537			
F4	지적 자극	비관적 시각에 대해서도 적합성 재검토	.779	1.065	5.91	.631
		의사결정시 도덕적·윤리적 결과 고려	.572			
F5	예외 관리	불규칙성·예외·실수 등에 대해 민감함	.705	1.038	5.76	.603
		심각한 문제발생시에만 관여함	.538			

KMO= 0.869, Bartlett의 단위행렬검정 값=1476.8, sig=.000*
충분산설명력 60.50%

한편, 호텔기업 리더의 리더십 유형을 구분하기 위해 요인분석 결과 도출된 5개의 요인을 기준으로 군집분석을 실시하였다. 군집분석은 도출된 리더십 관련 5개 요인을 중심으로 변수간의 유사성 거리를 기초로 하여 덴드로그램(dendrogram)을 이용한 계층적 군집분석과 비계층적 군집분석을 교차 실시하였다. 이를 통해 군집의 구분은 최종적으로 3개 군집으로 분류하는 것이 타당할 것으로 판단되었다. <표 4-3>은 이를 기준으로 다시 리더십 요인과 분산분석을 실시하여 군집의 특성을 파악한 결과이다.

각 요인에 대한 군집별 평균값을 비교해 볼 때, 군집 1은 전반적으로 높은 평균값을 보여주고 있지만 카리스마(4.00)와 지적자극(3.91)이 상대적으로 높은 군

집으로 파악되었다. 따라서 군집 1은 ‘변혁적 리더십’ 리더 유형으로 볼 수 있으며, 표본수는 156명으로 두 번째 큰 군집을 형성하고 있다.

군집 2는 서번트 리더십과 관련된 설득·인지 요인에서 가장 높은 평균값(3.79)을 보여주고 있는 군집으로 파악되었다. 따라서 군집 2는 ‘서번트 리더십’ 리더 유형으로 볼 수 있다. 표본수는 139명으로 가장 적은 군집을 형성하고 있다.

군집 3은 거래적 리더십과 관련한 예외관리(3.27)에서 가장 높은 평균값을 보여주고 있고 가장 많은 표본수를 보여주는 군집으로 파악되었다. 따라서 군집 3은 ‘거래적 리더십’ 리더 유형이라 볼 수 있다.

<표 4-3> 리더십 유형구분

구분	개별고려	설득·인지	카리스마	지적자극	예외관리
군집1(n=156)	3.83	3.84	4.00	3.91	3.79
군집2(n=139)	3.37	3.79	3.41	3.60	2.65
군집3(n=181)	3.00	3.02	3.11	3.05	3.27
F(p)	119.6(.000)*	119.7(.000)*	159.2(.000)*	106.1(.000)*	153.8(.000)*

* p < .01

2) 조직문화의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 조직문화 항목에 대한 표본적합도를 검정하는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)값은 0.675를 보이고 있고, Bartlett의 단위행렬검정의 값은 231.1으로 유의하므로(sig=.000), 요인분석을 실시하데 무리가 없음을 알 수 있다.

조직문화 측정항목의 타당성을 검증하기 위해 요인분석한 결과는 <표 4-4>과 같다. 분석결과 기존 연구에서 조직문화의 하위문화 요인으로 분류된 보수적 문화, 혁신적 문화의 2가지 요인이 유효한 것으로 추출되었다. 두 요인 중 호텔 조직문화와 관련한 설명력은 보수적 문화(34.46%)가 혁신적 문화(22.31%)보다 상대적으로 큰 것으로 나타났다. 각 요인이 설명하는 분산이 클수록 그 요인이 전체 요인구성에 차지하는 비중이 상대적으로 중요하다는 것을 의미하는 총분산

설명력은 56.77%를 나타내었다.

조직문화의 2개 하위요인에 대한 신뢰성 분석을 실시한 결과, 두 요인의 신뢰도 계수가 모두 0.6 이상을 보여 비교적 높은 신뢰도를 보여주었다.

<표 4-4> 조직문화 요인분석

요인명		변수명	요인 적재량	아이겐 값	분산 설명력	신뢰도 계수
F1	보수적 문화	재정·고객유치에 있어 위기가 아님	.805			
		발전의 기회를 잘 살리고 있음	.790	2.068	34.46%	.768
		호텔 운영방향이 거의 변하지 않음	.704			
F2	혁신적 문화	조직발전을 위한 명확한 비전과 방향 지님	.767			
		전사적으로 업무를 수행하고 있음	.718	1.339	22.31%	.621
		혁신적 성향의 조직구조를 가지고 있음	.699			
KMO= 0.675, Bartlett의 단위행렬검정 값=231.1, sig=.000* 총분산설명력 56.77%						

한편, 호텔기업의 조직문화 유형을 구분하기 위해 요인분석 결과 도출된 2개의 요인을 기준으로 군집분석을 실시하였다. 군집분석은 도출된 2개 조직문화 요인을 중심으로 변수간의 유사성 거리를 기초로 하여 덴드로그램(dendrogram)을 이용한 계층적 군집분석과 비계층적 군집분석을 교차 실시하였다. 이를 통해 군집의 구분은 최종적으로 2개 군집으로 분류하는 것이 타당할 것으로 판단되었다. <표 4-5>는 이를 기준으로 다시 조직문화 요인과 분산분석을 실시하여 군집의 특성을 파악한 결과이다.

각 요인에 대한 군집별 평균값을 비교해 볼 때, 군집 1은 보수적 문화(3.60)의 평균값이, 군집 2는 혁신적 문화(3.55)의 평균값이 상대적으로 높은 특성을 나타냈다. 따라서 군집 1은 ‘보수적 문화형 호텔기업’, 군집 2는 ‘혁신적 문화형 호텔기업’임을 알 수 있고, 군집 1에 비해 군집 2의 표본수가 커 상대적으로 큰 군집으로 나타났다.

<표 4-5> 조직문화 유형구분

구분	보수적 문화	혁신적 문화
군집1(n=220)	3.60	3.10
군집2(n=266)	2.29	3.55
F(p)	913.9(.000) ^{***}	65.5(.000) ^{***}

** p< .05, *** p< .01

3) 조직효과성의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서의 조직효과성은 크게 재무성과 차원과 비 재무성과 차원으로 구분하여 측정하였다. 조직효과성의 타당성을 검증하기 위해 요인분석한 결과는 <표 4-6>과 같다.

<표 4-6> 조직효과성 요인분석

요인명	변수명	요인 적재량	아이겐 값	분산 설명력	신뢰도 계수
재무성과	수익성	.757	1.904	47.59 %	.726
	매출액성장률	.749			
	성장성	.664			
	생산성	.572			
KMO= 0.675, Bartlett의 단위행렬검정 값=231.1, sig=.000 ^{***}					
비 재무성과	조직몰입	.739	2.648	29.42 %	.892
	강한 소속감	.641			
	회사발전을 위해 노력	.621			
	감정적 애착	.520			
	직무만족	.429	1.113	12.36 %	.822
	소신있는 업무수행	.790			
	급여수준에 대한 만족	.592			
	승진기회에 대한 만족	.450			
희생정신	.442				
성취감 느낌	.442				
KMO= 0.886, Bartlett의 단위행렬검정 값=653.3, sig=.000 ^{***}					

** p< .05, *** p< .01

요인분석결과, 수익성, 매출액성장률, 성장성, 생산성의 4항목으로 측정된 재무성과 차원은 단일요인으로 도출되었으며 충분산설명력은 47.5%로 나타났다. 또한 KMO가 0.675, Bartlett의 단위행렬검정의 값은 231.1로 유의한 것으로 나타나 (sig=.000), 요인분석이 무리가 없음을 알 수 있다. 총 9항목으로 측정된 비재무적 성과는 조직몰입과 직무만족 2요인이 도출되었으며 충분산설명력은 41.7%를 보였다. 비재무적 성과 요인의 상대적 중요도를 보면 조직몰입의 분산설명력이 29.4%, 직무만족의 분산설명력이 12.3%을 보여 조직몰입이 비재무적 조직효과성과 관련해 보다 중요한 요인으로 해석되었다. KMO= 0.886, Bartlett의 단위행렬검정 값=653.3(sig=.000*)으로 유의수준 .01수준에서 유의한 것으로 나타나 요인분석에 문제가 없는 것으로 보였다.

제 2 절 특성분석

표본의 특성을 인구통계적 특성과 일반적 특성으로 구분하여 단순히 빈도분석에만 그치지 않고 각각의 항목에 따라 요인분석 결과 추출된 요인들에 대해 분산분석과 사후검증분석을 실시하였다. 이는 각 요인에 대한 성격을 각각의 세부 집단별로 구분하여 보다 자세히 확인하기 위한 것이다.

1. 인구통계적 특성에 따른 차이

1) 성별에 따른 요인별 차이분석

<표 4-7>은 성별에 따른 종속변수의 차이를 살펴본 것이다. 성별에 따라 차이를 보이는 종속변수는 조직문화의 보수적 문화와 비재무적 성과의 조직몰입 요인이 유의수준 .05수준에서 유의한 차이를 보였다. 보수적 문화에 대해서는 남성(3.01)이 여성(2.68)보다 평균값이 높았고, 조직몰입에 대해서는 여성(3.55)이 남성(3.44)보다 높은 평균값을 보였다.

이것은 호텔기업의 조직문화에 대해 남성이 여성에 비해 보다 보수적 조직문화를 갖고 있다고 볼 수 있다. 하지만 조직몰입도는 여성이 상대적으로 높은 것으로 나타났다.

<표 4-7> 성별에 따른 요인별 차이분석

구분	성별		F값	p값	
	남성	여성			
리더십	개별고려	3.36	3.42	1.022	.313
	설득·인지	3.39	3.43	.467	.495
	카리스마	3.61	3.62	.019	.892
	지적자극	3.46	3.55	2.070	.151
	예외관리	3.29	3.55	1.093	.296
조직문화	보수적 문화	3.01	2.68	19.500	.000**
	혁신적 문화	3.32	3.39	1.374	.242
조직효과성	재무성과	3.32	3.39	.552	.458
	조직몰입	3.44	3.55	4.326	.038**
	직무만족	3.34	3.36	.132	.716

** p < .05, 주1) 표본수가 30개 이상이므로 F검증을 함.

2) 연령에 따른 요인별 차이분석

<표 4-8>은 연령에 따른 종속변수의 차이를 분석한 결과이다. 분석결과를 보면 설득·인지, 예외관리, 혁신적 문화, 재무성과가 연령에 따라 유의한 차이를 보여주고 있다. 설득·인지는 서번트 리더십의 주요 속성으로 볼 수 있는데 이에 대해 Tukey의 사후검증을 한 결과 31-35세 연령대와 36-45세 연령대가 유의한 차이를 보이는 집단이며, 31-35세 연령대가 상대적으로 보다 설득·인지와 같은 서번트 리더십 속성에 높은 평균값을 보여주는 집단으로 분석되었다. 예외관리는 거래적 리더십의 주요 속성이라 볼 수 있다. 이에 대해 사후검증 결과 31-35세 연령대(3.42)와 46세 이상 연령대(3.03)가 유의한 차이를 보이는 집단으로 나타났다.

조직문화 속성인 혁신적 문화와 관련한 사후검증 결과 유의한 차이를 보이는 집단은 36-40세 연령대(3.26)와 46세 이상 연령대(3.53)인 것으로 나타났다. 이에

따르면 연령대가 높은 46세 이상 연령대가 보다 혁신적 조직문화에 대한 평균값이 높음을 알 수 있다. 마지막으로 조직효과성의 재무성과와 관련해 볼 때, 31-35세 연령대(3.52), 41-45세 연령대(3.22), 46세 이상 연령대(3.46)가 상호간 유의한 차이를 보였다.

<표 4-8> 연령에 따른 요인별 차이분석

구분		연령				F값	p값
		31-35세	36-40세	41-45세	46세이상		
리더십	개별고려	3.45	3.37	3.34	3.35	.732	.533
	설득·인지	3.60b	3.34a	3.31a	3.50ab	6.421	.000**
	카리스마	3.70	3.63	3.53	3.45	2.196	.088
	지적자극	3.56	3.50	3.45	3.39	.841	.472
	예외관리	3.42b	3.20ab	3.32b	3.03a	4.088	.007**
조직문화	보수적 문화	2.87	2.85	3.01	2.78	1.166	.322
	혁신적 문화	3.48ab	3.26a	3.29ab	3.53b	4.312	.005**
조직효과성	재무성과	3.52c	3.24ab	3.22a	3.46bc	7.529	.000**
	조직몰입	3.54	3.48	3.43	3.58	.975	.404
	직무만족	3.37	3.36	3.27	3.45	1.266	.286

** p < .05, 주1) a는 Tukey의 다중비교

3) 학력에 따른 요인별 차이분석

<표 4-9>는 학력에 따른 요인별 차이분석을 실시한 결과이다. 분석결과 리더십 속성은 지적자극을 제외한 모든 요인에서, 비재무적 성과와 관련한 조직몰입과 직무만족에 대해서 유의한 차이를 보여 주고 있다.

이에 대해 Tukey의 사후검증을 한 결과, 개별고려와는 고졸이하와 대학원이상 집단과 대졸집단이 차이를 보이는 집단으로 나타났는데, 학력이 높거나 혹은 낮은 경우가 대졸집단보다 높은 평균값을 나타내고 있다. 설득·인지와 관련해서는 고졸이하와 대졸이 유의한 차이를 보였으며 학력이 낮을수록 높은 평균값을 나타냈다. 카리스마와 조직몰입에 대해서는 대졸과 대학원 이상이 차이를 보이는 집단으로 보이며, 학력이 높을수록 카리스마에 대해 높은 평균값을 나타냈다. 예

외관리와 관련해서는 고졸이하와 대학원이상 이 차이를 보이는 집단으로 학력이 높을수록 높은 평균값을 보였다. 직무만족과 관련해서는 고졸이하, 대학원이상, 대졸의 순으로 높은 평균값을 나타내고 있다.

<표 4-9> 학력에 따른 요인별 차이분석

구분	학력			F값	p값	
	고졸이하	대졸	대학원이상			
리더십	개별고려	3.57a	3.33b	3.56a	6.686	.001**
	설득·인지	3.72a	3.35b	3.54ab	10.664	.000**
	카리스마	3.65ab	3.56a	3.86b	7.291	.001**
	지적자극	3.43	3.47	3.65	2.269	.102
	예외관리	3.05a	3.25ab	3.47b	4.984	.007**
조직문화	보수적 문화	2.87	2.91	2.74	1.377	.253
	혁신적 문화	3.45	3.32	3.42	1.387	.251
조직효과성	재무성과	3.41	3.31	3.44	1.728	.179
	조직몰입	3.60ab	3.43a	3.69b	6.832	.001**
	직무만족	3.52	3.30	3.48	4.986	.007**

** p < .05, 주1) a는 Tukey의 다중비교

2. 일반적 특성에 따른 차이

1) 직위에 따른 요인별 차이분석

<표 4-10>은 직위에 따른 요인별 차이분석 결과이다. 분석결과 리더십 요인의 예외관리와 조직효과성의 재무성과를 제외한 모든 요인에 직위에 따라 차이를 보였다.

집단간 차이를 보다 자세히 살펴보기 위해 Tukey의 사후검증을 한 결과, 개별고려는 대리와 부장, 설득·인지는 부장과 임원, 카리스마는 대리와 과장, 지적자극은 대리와 임원, 보수적 문화와 혁신적 문화는 모두 대리와 임원, 조직몰입과 직무만족은 대리와 과장·부장·임원간의 평균값 차이를 보였다. 보수적 문화를 제외하면 직위가 높을수록 각 요인에 대한 평균값이 높게 나타났다.

<표 4-10> 직위에 따른 요인별 차이분석

구분		직위					F값	p값
		대리	과장	차장	부장	임원		
리더십	개별고려	3.19a	3.46ab	3.40ab	3.54b	3.39ab	4.037	.003**
	설득·인지	3.35ab	3.50ab	3.33ab	3.31a	3.61b	3.248	.012**
	카리스마	3.44a	3.73b	3.59ab	3.57ab	3.69ab	3.612	.007**
	지적자극	3.33a	3.45ab	3.54ab	3.59ab	3.82b	4.498	.001**
	예외관리	3.26	3.27	3.31	3.14	3.13	.780	.539
조직문화	보수적 문화	3.19a	2.86ab	2.87ab	2.75bc	2.46c	6.908	.000**
	혁신적 문화	3.16a	3.36ab	3.28ab	3.63bc	3.54c	5.506	.000**
조직효과성	재무성과	3.31	3.33	3.23	3.44	3.32	1.156	.330
	조직몰입	3.26a	3.53b	3.52ab	3.56b	3.73b	6.643	.000**
	직무만족	3.12a	3.48b	3.35ab	3.39b	3.41b	6.598	.000**

** p < .05, 주1) a는 Tukey의 다중비교

2) 근무년수에 따른 요인별 차이분석

<표 4-11>은 근무년수에 따른 요인별 차이분석을 실시한 결과이다. 분석결과 설득·인지, 카리스마, 지적자극, 보수·혁신적 문화, 재무성과가 근무년수와 유의한 차이를 보이는 요인으로 나타났다.

<표 4-11> 근무년수에 따른 요인별 차이분석

구분		근무년수				F값	p값
		5년이하	6-10년	11-15년	16년이상		
리더십	개별고려	3.44	3.43	3.28	3.41	1.952	.120
	설득·인지	3.67a	3.36b	3.30b	3.48ab	7.933	.000**
	카리스마	3.71	3.64	3.48	3.66	3.083	.027**
	지적자극	3.67a	3.53ab	3.33b	3.54ab	5.294	.001**
	예외관리	3.31	3.33	3.17	3.13	1.997	.114
조직문화	보수적 문화	2.61a	2.91ab	2.96b	3.01b	4.134	.007**
	혁신적 문화	3.53a	3.30ab	3.27b	3.45ab	3.722	.011**
조직효과성	재무성과	3.56a	3.31ab	3.23b	3.36ab	5.239	.001**
	조직몰입	3.49	3.53	3.41	3.51	1.271	.284
	직무만족	3.28	3.42	3.29	3.30	2.083	.102

** p < .05, 주1) a는 Tukey의 다중비교

집단간 차이를 보다 자세히 살펴보기 위해 Tukey의 사후검증을 한 결과, 설득·인지는 5년이하와 6-10년, 11-15년 집단으로, 카리스마는 한집단으로, 지적자극은 5년이하와 11-15년 집단으로, 보수적 문화는 5년이하와 11-15년 및 16년이상 집단으로, 혁신적 문화와 재무성과는 5년이하와 11-15년 집단으로 분류될 수 있음을 알 수 있다.

3) 호텔유형에 따른 요인별 차이분석

<표 4-12>는 호텔유형에 따른 요인별 차이분석을 실시한 결과이다. 분석결과 호텔유형과 관련해서는 보수적 문화, 재무성과, 조직몰입만이 유의한 차이를 보여준 요인으로 나타났다. 보수적 문화를 제외한 나머지 두 요인은 시티호텔이 리조트호텔보다 높은 평균값을 보인 반면, 보수적 문화는 반대의 결과를 나타냈다.

<표 4-12> 호텔유형에 따른 요인별 차이분석

구분	호텔유형		F값	p값
	시티호텔	리조트호텔		
개별고려	3.37	3.43	.708	.401
설득·인지	3.41	3.42	.001	.974
카리스마	3.63	3.52	2.372	.124
지적자극	3.52	3.39	2.722	.100
예외관리	3.28	3.19	1.202	.273
보수적 문화	2.80	3.25	23.618	.000**
혁신적 문화	3.37	3.25	2.331	.127
재무성과	3.36	3.21	4.613	.032**
조직몰입	3.51	3.36	5.517	.019**
직무만족	3.35	3.32	.223	.637

** p < .05, 주1) 호텔유형은 해당호텔의 입지에 따라 구분한 것임.

3. 변수간의 상관관계분석

요인분석을 통해 도출된 요인들간의 상관관계를 분석한 결과는 <표 4-13>과

같다. 개별고려, 카리스마, 지적자극의 변혁적 리더십 변수와 서번트 리더십은 혁신적문화와 정(+)의 유의한 관계를 보였고, 보수적 문화와는 카리스마, 지적자극의 변혁적 리더십 요인과 서번트 리더십이 부(-)의 관계에 있는 것으로 나타났다. 이것은 총지배인이 변혁적, 서번트 리더십의 발휘는 혁신적 조직문화 형성과 관련됨을 뜻한다.

한편 세가지 변혁적 리더십 요인과 거래적 리더십 요인(예외관리), 서번트 리더십은 재무성과 및 조직몰입, 직무만족으로 측정된 조직효과성 요인과 모두 정(+)의 관계에 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 볼 때, 리더십의 발휘가 조직효과성을 향상시키는데 관계가 있다고 해석할 수 있다.

조직문화와 조직효과성의 상관관계는 보수적 문화는 세가지 조직효과성 요인과 모두 부(-)의 관계에 있는 반면, 혁신적 문화는 정(+)의 관계에 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 혁신적 조직문화의 형성이 조직효과성을 높이는데 보수적 문화보다 기여하는 정도가 크다는 것을 의미한다.

<표 4-13> 상관관계분석

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 개별고려	1									
2 카리스마	.401(**) .000	1								
3 지적자극	.336(**) .000	.300(**) .000	1							
4 예외관리	.237(**) .000	.095(*) .036	.166(**) .000	1						
5 서번트리더십	.533(**) .000	.438(**) .000	.321(**) .000	.168(**) .000	1					
6 보수적문화	-.080 .079	-.107(*) .018	-.113(*) .013	.140(**) .002	-.148(**) .001	1				
7 혁신적문화	.432(**) .000	.347(**) .000	.296(**) .000	.117(**) .010	.519(**) .000	-.210(**) .000	1			
8 재무성과	.232(**) .000	.196(**) .000	.179(**) .000	.145(**) .001	.368(**) .000	-.182(**) .000	.442(**) .000	1		
9 조직몰입	.382(**) .000	.325(**) .000	.204(**) .000	.131(**) .004	.442(**) .000	-.247(**) .000	.496(**) .000	.458(**) .000	1	
10 직무만족	.413(**) .000	.277(**) .000	.207(**) .000	.067 .141	.334(**) .000	-.168(**) .000	.338(**) .000	.242(**) .000	.443(**) .000	1

* p < .05, ** p < 0.01

제 3 절 가설검증

1. 리더십에 따른 조직문화 및 조직효과성의 차이분석

<가설 1>은 리더십 유형에 따른 조직문화에 대한 지각차이를 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 군집분석을 통해 유형화한 리더십과 조직문화 유형의 두 변수를 교차분석을 실시한 결과는 <표 4-14>와 같다.

보수적 문화와 관련하여서는 거래적 리더십이 가장 높은 50.2%를 차지했으나, 혁신적 문화에 대해서는 변혁적(37.2%), 서번트 리더십(34.5%)의 비율이 거래적 리더십보다 높은 비율을 차지하는 것으로 나타났다. 피어슨의 카이제곱(χ^2)이 23.832이고 자유도가 2일때, $p=.000$ 으로 유의수준 .05수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 두 변수가 상호 독립적이라는 귀무가설이 기각된다. 즉, 리더십 유형과 조직문화간에는 유의한 차이가 있다고 보여진다. 이에 따라 <가설 1>은 채택되었다.

<표 4-14> 리더십 유형에 따른 조직문화의 차이

구분	리더십 유형			계	
	변혁적 리더십	서번트 리더십	거래적 리더십		
보수적문화	빈도 (%)	57 (27.0)	48 (22.7)	106 (50.2)	211 (100.0)
혁신적문화	빈도 (%)	97 (37.2)	90 (34.5)	74 (28.4)	261 (100.0)
계	빈도 (%)	154 (32.6)	138 (29.2)	180 (38.1)	472 (100.0)
$\chi^2(p)$		23.832(.000), df=2			

** $p < .05$

<가설 2>는 리더십 유형에 따른 조직효과성에 대한 지각차이를 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 군집분석을 통해 유형화한 리더십을 독립변수로, 재무성과와 비재무적 성과(조직몰입, 직무만족)의 두 차원으로 측정된 조직효과성을 종속

변수로 설정하여 일원배치 분산분석을 실시한 결과는 <표 4-15>와 같다.

분석결과 재무성과와 조직몰입, 직무만족에 대해 리더십 유형은 유의한 차이를 보이는 변수로 나타났다. 즉, 재무성과에 대해서는 변혁적(3.52), 거래적(3.26), 서번트(3.23) 리더십 순으로 높은 평균값을 보였고, f값 11.43, p=.000로 유의수준 .05수준에서 유의한 것으로 나타났다. Turkey의 사후검증 결과에 따르면 변혁적 리더십과 서번트·거래적 리더십이 차이를 보이는 집단으로 분석되었다. 이것은 리더십 유형의 차이가 재무성과의 지각과 관련해 달라질 수 있음을 의미한다.

한편, 조직몰입에 대해서는 변혁적(3.68), 서번트(3.56), 거래적(3.25) 리더십 순의 평균값을 보였고, f값 28.21, p=.000로 유의수준 .05수준에서 유의한 것으로 나타났다. 즉, 리더십 유형에 따라 조직몰입은 차이를 보였다. 구체적 차이를 살펴보기 위해 Turkey의 사후검증 결과 변혁적, 서번트 리더십과 거래적 리더십이 유의한 차이를 보이는 집단으로 구분되었다. 직무만족에 대해서는 변혁적(3.56), 서번트(3.41), 거래적(3.10) 리더십 순의 평균값을 보였고, f값 32.10, p=.000로 유의수준 .05수준에서 유의한 것으로 나타났다. 즉, 리더십 유형에 따라 직무만족은 차이를 보였다. 구체적 차이를 살펴보기 위해 Turkey의 사후검증 결과 변혁적 리더십과 서번트 리더십 그리고 거래적 리더십이 각각 유의한 차이를 보이는 집단으로 구분되었다. 따라서 <가설 2>는 채택되었다.

<표 4-15> 리더십유형에 따른 조직효과성의 차이

조직효과성		리더십 유형	평균	표준편차	F값(p)
재무적 성과		변혁적리더십	3.52a	.57	11.43 (.000)**
		서번트리더십	3.23b	.55	
		거래적리더십	3.26b	.66	
비 재 무 적 성 과	조직몰입	변혁적리더십	3.68a	.51	28.21 (.000)**
		서번트리더십	3.56a	.52	
		거래적리더십	3.25b	.55	
직 무 만 족 성 과	직무만족	변혁적리더십	3.56a	.49	32.10 (.000)**
		서번트리더십	3.41b	.50	
		거래적리더십	3.10c	.58	

** p < .05, 주1) a는 Tukey의 다중비교 주2) 1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다

2. 조직문화에 따른 조직효과성의 차이분석

<가설 3>은 조직문화에 따른 조직효과성의 차이를 살펴보기 위한 것이다. 집단군석을 통해 도출된 조직문화 유형을 독립변수로, 재무 및 비재무적 성과로 측정된 조직효과성을 종속변수로 설정하여 일원배치 분산분석을 실시한 결과는 <표 4-16>과 같다.

분석결과 재무적 성과에 대해서는 혁신적 문화(3.46)가 보수적 문화(3.18)보다 높은 평균값을 보였고, 이러한 차이는 $f_{값}=25.89$, $p=.000$ 로 나타나 유의수준 .05수준에서 유의한 것으로 나타났다. 조직몰입과 관련해서는 혁신적(3.65), 보수적(3.29) 문화 순의 평균값을 보여고, $f_{값}=54.12$, $p=.000$ 로 나타나 유의수준 .05수준에서 유의한 것으로 나타났다. 직무만족과 관련해서는 혁신적(3.46), 보수적(3.20) 문화 순의 평균값을 보여고, $f_{값}=8.58$, $p=.000$ 로 나타나 유의수준 .05수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 조직문화 유형에 따라 재무성과, 조직몰입, 직무만족에 대한 지각수준은 차이를 보여 <가설 3>은 채택되었다.

<표 4-16> 조직문화에 따른 조직효과성의 차이

조직효과성		조직문화	평균	표준편차	F값(p)
재무적 성과		보수적문화	3.18	.66	25.89 (.000)**
		혁신적문화	3.46	.54	
비재무적 성과	조직몰입	보수적문화	3.29	.59	54.12 (.000)**
		혁신적문화	3.65	.47	
	직무만족	보수적문화	3.20	.60	8.58 (.000)**
		혁신적문화	3.46	.51	

** $p < .05$, 주1) a는 Tukey의 다중비교 주2) 1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다

3. 총지배인의 리더십, 조직문화, 조직효과성에 대한 한·중 차이비교

<가설 4>은 리더십 유형에 대한 한·중 호텔관리자의 인식차이를 살펴보기 위한 것이다. 이를 위해 리더십 유형과 국가특성을 교차분석한 결과는 <표 4-17>

과 같다. 분석결과 한국과 중국호텔 기업 모두 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십의 순으로 호텔기업 리더의 리더십을 인식하고 있는 것으로 나타났다.

하지만 피어슨의 카이제곱(χ^2)이 3.797이고 자유도가 2일때, $p=.150$ 으로 유의수준 .05수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 두 변수가 상호 독립적이라는 귀무가설을 채택한다. 즉, 국가특성과 리더십 유형간에는 관련성이 없다고 보여진다. 이에 따라 <가설 4>은 기각되었다.

<표 4-17> 리더십 유형에 대한 한·중 지각차이

구분	리더십 유형			계	
	변혁적 리더십	서번트 리더십	거래적 리더십		
한국	빈도 (%)	83 (32.0)	68 (26.3)	108 (41.7)	259 (100.0)
중국	빈도 (%)	73 (33.6)	71 (32.7)	73 (33.6)	217 (100.0)
계	빈도 (%)	156 (32.8)	139 (29.2%)	181 (38.0)	476 (100.0)
$\chi^2(p)$		3.797(.150), df=2			

** $p < .05$

<가설 5>는 조직문화 유형에 따른 국가간 차이를 살펴보기 위한 것이다. 이를 위해 두 변수간 교차분석한 결과는 <표 4-18>과 같다. 한국의 경우 보수적 기업문화 유형이 50.6%, 혁신적 기업문화 유형은 49.4%로 나타나 보수적 기업문화 유형이 다소 많은 반면, 중국의 경우 혁신적 기업문화 유형이 61.1%, 보수적 기업문화 유형이 38.9%를 보여 혁신적 기업문화 유형이 많은 것으로 나타났다.

피어슨의 카이제곱(χ^2)값은 6.603이고 자유도가 1일때 $p=.010$ 으로 유의수준 .05수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 두 변수 조직문화 유형과 국가간에는 관련성이 있다고 보여진다. 즉, 한국호텔 기업의 경우 보수적 조직문화 유형이, 중국호텔 기업의 경우 혁신적 조직문화인 경우가 많은 것으로 나타났다. 이에 따라 <가설 5>는 채택되었다.

<표 4-18> 조직문화 유형에 대한 한·중 지각차이

구분	조직문화 유형		계
	보수적 문화	혁신적 문화	
한국 빈도 (%)	134 (50.6)	131 (49.4)	265 (100.0)
중국 빈도 (%)	86 (38.9)	135 (61.1)	221 (100.0)
계 빈도 (%)	220 (45.3)	266 (54.7)	486 (100.0)
$\chi^2(p)$	6.603(.010)** , df=1		

** p < .05

<가설 6>은 국가특성에 따른 조직효과성의 차이를 분석하기 위한 것이다. 이를 위해 국가특성을 독립변수로, 조직효과성의 하위 3가지 요인을 종속변수로 설정하여 일원배치 분산분석을 실시한 결과는 <표 4-19>와 같다.

<표 4-19> 조직효과성에 대한 한·중 지각차이

구분	한국		중국		F값 (p)
	평균	표준편차	평균	표준편차	
조직 효과성	재무성과	3.40 .68	3.26 .52	6.093 (.014)**	
	조직몰입	3.27 .56	3.45 .56	8.557 (.004)**	
	직무만족	3.42 .60	3.57 .51	13.690 (.000)**	

** p < .05, 1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다

분석결과 재무성과에 대해서는 한국(3.40)이 중국(3.26)보다 높은 평균값을 보였고, f값 6.093, p=.014로 유의수준 .05수준에서 유의한 것으로 나타났다. 조직몰입과 관련해서는 한국(3.27)이 중국(3.45)보다 낮은 평균값을 보였는데, 이는 f값 8.557, p=.004로 유의수준 .05수준에서 유의한 것으로 나타났다. 직무만족과 관련해서는 한국(3.42), 중국(3.57)의 평균값을 보여 중국이 한국보다 높았다. 이는 f값

13.690, $p=.000$ 로 유의수준 .05수준에서 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과를 볼 때 전반적으로 재무성으로 측정된 조직효과성에 대해서는 한국호텔기업이, 비재무적 성과로 측정된 조직효과성에 대해서는 중국호텔기업이 보다 높게 인식하고 있는 것을 알 수 있다. 이것은 국가특성이 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 해석해 볼 수 있다. 따라서 <가설 6>은 채택되었다.

4. 총지배인의 리더십 유형에 따른 조직문화 지각차이 비교

<가설 7>는 리더십 유형과 조직문화와의 관계에 대한 지각이 한·중 호텔에서 차이를 보이는 지를 살펴보기 위한 것이다. 이를 위한 리더십 유형과 조직문화에 대한 요인분석 결과를 도출된 두 가지 요인의 평균값을 우선적으로 비교하였다. 그리고 상대적으로 낮은 평균값을 보인 응답자는 그들 호텔조직문화를 보수적 조직문화를 가진 것으로, 반대로 높은 평균값을 보인 응답자는 그들 호텔조직문화를 혁신적 조직문화를 가진 것으로 구분하였다. 이를 기준으로 한국과 중국으로 자료를 구분하여 리더십 유형과 조직문화 유형의 차이를 교차분석을 통해 살펴보았다. <표 4-20>과 <표 4-21>는 그 결과이다.

먼저 한국의 경우를 보면 <표 4-20>에서 보듯이 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십 모두에서 혁신적 조직문화와 관련한 비율이 높았다. 하지만 피어슨의 카이제곱(χ^2)이 0.573이고 자유도가 2일때, $p=.751$ 로 유의수준 .05수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 두 변수가 상호 독립적이라는 귀무가설을 채택한다. 즉, 리더십 유형과 조직문화 유형간에는 관련성이 없다고 할 수 있다.

중국의 경우 <표 4-21>에서 보듯이 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십 유형과 관련해 보수적 문화가 혁신적 문화보다 상대적으로 빈도와 비율이 높음을 알 수 있다. 하지만 피어슨의 카이제곱(χ^2)이 1.082이고 자유도가 2일때, $p=.582$ 로 유의수준 .05수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 두 변수가 상호 독립적이라는 귀무가설을 채택한다. 즉, 리더십 유형과 조직문화 유형간에는 관련성이 없다고 할 수 있다.

이러한 결과를 볼 때, 리더십 유형과 조직문화의 관계에 있어 한·중간 차이가 있을 것이라는 <가설 7>은 기각되었다.

<표 4-20> 리더십 유형과 조직문화의 차이(한국)

구분		조직문화 유형		계
		보수적 문화	혁신적 문화	
변혁적 리더십	빈도 (%)	30 (32.6)	62 (64.4)	92 (100.0)
거래적 리더십	빈도 (%)	34 (28.2)	86 (71.7)	120 (100.0)
서번트 리더십	빈도 (%)	13 (27.7)	34 (72.3)	47 (100.0)
계	빈도 (%)	77 (29.7)	182 (70.3)	259 (100.0)
$\chi^2(p)$.573, (.751), df=2		

** p < .05

<표 4-21> 리더십 유형과 조직문화의 차이(중국)

구분		조직문화 유형		계
		보수적 문화	혁신적 문화	
변혁적 리더십	빈도 (%)	29 (56.9)	22 (43.1)	51 (100.0)
거래적 리더십	빈도 (%)	68 (56.2)	53 (43.8)	121 (100.0)
서번트 리더십	빈도 (%)	28 (65.1)	15 (34.9)	43 (100.0)
계	빈도 (%)	125 (58.1)	90 (41.9)	215 (100.0)
$\chi^2(p)$		1.082, (.582) df=2		

** p < .05

5. 총지배인의 리더십 유형에 따른 조직효과성 지각차이 비교

<가설 8>은 리더십 유형과 조직효과성의 관계에 대해 한국과 중국호텔간의 차이 비교에 대한 것이다. 본 연구의 초점은 한국과 중국호텔기업간 비교라는 관

점에서 리더십 유형과 조직효과성의 관계를 파악하는 것이다. 즉, 비교라는 점에서 선행연구에서 확인된 리더십 유형과 조직효과성의 관계 자체보다는 이들 관계가 한·중간에 어떤 차이를 보이는지가 본 연구에서는 보다 중요한 연구초점이라 할 수 있다. 따라서 본 연구는 전체자료를 기준으로 하기 보다는 전체 자료를 한국과 중국의 두 집단으로 우선 구분하여 보다 간결한 기준설정을 통해 두 변수간의 관계를 비교하고자 하였다.

이를 위해 전체자료의 요인분석 결과로 도출된 5가지 요인들을 카리스마, 개별배려, 지적자극 요인의 합계의 평균값(변혁적 리더십), 예외관리 요인의 평균값(거래적 리더십), 서번트 리더십 평균값(서번트 리더십)을 계산하였다. 이를 기준으로 국가별 집단별로 상호비교하여 각 응답자별로 가장 높은 평균값을 기준으로 리더십 유형을 구분하였다. 그리고 이를 기준으로 한국과 중국 집단별로 각각 리더십 유형에 따른 조직효과성의 차이를 분산분석을 통해 살펴보고 그 결과를 비교하는 과정을 거쳤다. 이를 토대로 <가설 8>을 검증한 결과는 <표 4-22>, <표 4-23>와 같다.

먼저 <표 4-22>의 한국의 경우를 살펴보면, 리더십 유형에 따라 재무적 성과와 비재무적 성과인 조직몰입, 직무만족은 모두 유의한 것으로 나타났다. 먼저 재무적 성과와 관련해서는 변혁적 리더십(3.32), 거래적 리더십(3.34), 서번트 리더십(3.66)으로 높은 평균값을 보이는 것으로 나타났다. 이것은 f 값 4.55, $p=.011$ 로 유의수준 .05수준에서 유의했다. 이를 보다 구체적으로 살펴보기 위해 Tukey의 사후분석을 실시한 결과 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 서번트 리더십이 차이를 보이는 유형으로 나타났다. 이것은 리더십 유형에 대한 차이가 재무적 성과인식에 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 비재무적 성과인 조직몰입과 관련해서는 거래적 리더십(3.29), 변혁적 리더십(3.47), 서번트 리더십(3.63)의 순으로 높은 평균값을 보였고, 이것은 f 값 6.21, $p=.002$ 를 나타내 유의수준 .05수준에서 유의한 것으로 나타났다. 이를 구체적으로 살펴보기 위해 Tukey의 사후분석을 실시한 결과 거래적 리더십과 서번트 리더십이 차이를 보이는 유형으로 나타났다. 직무만족과 관련해서는 거래적 리더십(3.16), 서번트 리더십(3.28), 변혁적 리더십(3.38)의 순으로 높은 평균값을 보였는데, 이것은 f 값 4.61, $p=.011$ 를 보여 유의수준 .05수준에서 유의한 것으로 해석되었다. Tukey의 사후분석을 통해 보

다 구체적인 차이를 살펴본 결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 차이를 보이는 유형으로 나타났다.

<표 4-22> 리더십유형에 따른 조직효과성의 차이(한국)

조직효과성		리더십 유형	평균	표준편차	F값(p)
재무적 성과		변혁적리더십	3.32a	.62	4.55 (.011)**
		거래적리더십	3.34a	.66	
		서번트리더십	3.66b	.76	
비 재 무 적 성 과	조직몰입	변혁적리더십	3.47ab	.62	6.21 (.002)**
		거래적리더십	3.29a	.56	
		서번트리더십	3.63b	.58	
	직무만족	변혁적리더십	3.38a	.57	4.61 (.011)**
		거래적리더십	3.16b	.56	
		서번트리더십	3.28ab	.45	

** p < .05, 주1) a는 Tukey의 다중비교 주2) 1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다

한편, <표 4-23>의 중국의 경우를 살펴보면, 리더십 유형에 따라 재무적 성과와 비재무적 성과인 조직몰입, 직무만족은 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 볼 때 리더십 유형과 조직효과성의 관계는 한국과 중국호텔간에 차이를 보일 것이다라는 <가설 8>은 채택되었다.

<표 4-23> 리더십유형에 따른 조직효과성의 차이(중국)

조직효과성		리더십유형	평균	표준편차	F값(p)
재무 성과		변혁적리더십	3.34	.52	0.83 (.425)
		거래적리더십	3.24	.51	
		서번트리더십	3.21	.50	
비 재 무 성 과	조직몰입	변혁적리더십	3.71	.52	2.78 (.064)
		거래적리더십	3.52	.47	
		서번트리더십	3.54	.52	
	직무만족	변혁적리더십	3.60	.54	2.727 (.068)
		거래적리더십	3.42	.50	
		서번트리더십	3.33	.70	

** p < .05, 주1) a는 Tukey의 다중비교 주2) 1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다

6. 조직문화 유형에 따른 조직효과성의 지각차이 비교

<가설 9>은 조직문화에 따른 조직효과성과의 관계가 한·중 호텔에서 차이를 보이는 지를 살펴보기 위한 것이다. 이를 위해 조직문화 유형을 독립변수로, 재무적 성과와 비재무적 성과 요인인 조직몰입, 직무만족을 종속변수로 설정하여 일원배치 분산분석을 실시한 결과는 <표 4-24>와 <표 4-25>과 같다.

분석결과 한국과 중국 모두에서 조직문화유형에 따른 조직효과성의 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 볼 때, 조직문화와 조직효과성과의 관계를 상정한 <가설 9>은 기각되었다.

<표 4-24> 조직문화 유형에 따른 조직효과성의 차이(한국)

구분		한국		F값 (p)	
조직효과성	조직문화 유형	평균	표준편차		
재무적 성과	보수적 문화	3.33	.54	1.070 (.302)	
	혁신적 문화	3.43	.72		
비재무적 성과	조직몰입	보수적 문화	3.42	.62	.000 (.990)
		혁신적 문화	3.42	.58	
	직무만족	보수적 문화	3.25	.59	.091 (.763)
		혁신적 문화	3.27	.54	

** p < .05, 주1), 1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다

<표 4-25> 조직문화 유형에 따른 조직효과성의 차이(중국)

구분		중국		F값 (p)	
조직효과성	조직문화 유형	평균	표준편차		
재무적 성과	보수적 문화	3.24	.52	.482 (.488)	
	혁신적 문화	3.29	.50		
비재무적 성과	조직몰입	보수적 문화	3.59	.52	.827 (.364)
		혁신적 문화	3.53	.48	
	직무만족	보수적 문화	3.41	.60	1.116 (.292)
		혁신적 문화	3.49	.50	

** p < .05, 주1) 1: 전혀 그렇지 않다, 5: 매우 그렇다

제 4 절 검증결과의 요약과 논의

1. 가설검증 결과의 요약

본 연구의 목적은 선행연구를 통해 살펴 본 리더십과 조직문화, 조직효과성의 관계를 검증해보고, 각 구성개념에 대해 비교문화적 관점에서 한국과 중국 호텔 관리자들이 인식한 지각차이 및 이들 변수들간의 관계에 대한 한·중간의 비교에 있다. 이론적 연구와 실증적 연구를 통한 검증결과를 종합해 보면 다음과 같다.

우선 이론연구의 결과로서 연구가설에서 제시한 바와 같이 아홉 가지 가설을 설정하였다. 먼저 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계에 대한 가설을 <가설 1>, <가설 2>, <가설 3>로 설정하였다. 그리고 이들 세가지 구성개념에 대해 한·중 호텔 중간관리자들이 어떻게 인식하고 있는지의 비교와 관련해 <가설 4>, <가설 5>, <가설 6>을 설정하였다. 또한 한국과 중국 호텔관리자들이 지각한 리더십과 조직문화의 관계에 대한 비교와 관련한 <가설 7>, 리더십과 조직효과성의 관계에 대한 비교와 관련한 <가설 8>, 조직문화와 조직효과성의 관계에 대한 비교와 관련한 <가설 9>를 설정하였다. 지금까지 본 연구에서 설정한 가설에 대한 실증결과를 요약해보면 <표 4-26>과 같다.

2. 가설검증 결과의 논의와 시사점

본 연구는 호텔중간관리자의 리더십, 조직문화, 조직효과성과 이들 변수간의 관계에 대한 지각차이를 한·중간의 비교관점에서 살펴본 것이다. 연구가설 검증 결과의 논의하고 시사점을 제시하면 다음과 같다.

1) 리더십과 조직문화 및 조직효과성

리더십에 따른 조직문화와 조직효과성, 조직문화에 따른 조직효과성이 어떠한 차이를 보이는지를 살펴보기 위해 설정한 <가설 1>, <가설 2>, <가설 3>을 실

증한 결과, 모든 가설이 지지되었다.

리더십에 따른 조직문화 및 조직효과성의 차이를 살펴본 결과, 전통적 리더십이라고 할 수 있는 거래적 리더십이 보수적 문화와 관련성이 높은 반면 변혁적·서번트 리더십은 혁신적 문화와 관련성이 높은 유형으로 확인되어졌다. 그리고 변혁적 리더십은 재무적 성과, 조직몰입, 직무만족으로 측정된 조직효과성 차원과 가장 밀접한 관련성을 보인 리더십 유형인 반면, 거래적 리더십은 대척점에 있는 리더십 유형으로, 서번트 리더십은 중간정도에 있는 리더십 유형으로 확인되었다. 또한 조직이 혁신일수록 재무 및 비재무적 성과(조직효과성)에 대해 보다 높게 지각하는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 리더십과 조직문화, 조직효과성의 관련성에 대해 연구한 Quinn & McGrath,¹⁸⁷⁾ 김남현·이주호¹⁸⁸⁾ 등의 국내·외 선행연구 결과의 입장을 지지하는 결과라 할 수 있다. 즉, 조직의 문화와 리더십에 대한 관심은 이 두 주제가 모두 조직효과성과 밀접하게 관계하기 때문이란 것이다. 변혁적 또는 서번트 리더십이 종사원들의 추종을 가치에의 몰입에 두고 진취적인 사고와 행동을 높이 평가한다는 점은 혁신문화의 속성적 측면이라 할 수 있다. 반대로 종사원들의 노력을 이끌어내는 추종이 계약과 통제에 두고 규정과 규칙을 강조하는 거래적 리더십은 보수적 문화와 관련이 있다는 것이다. 이에 따라 최고 경영자가 변혁적 리더인 경우는 혁신지향적 문화를, 거래적 리더인 경우는 안정지향적 문화를 갖는 것으로 나타났고, 리더의 리더십 유형과 조직의 문화가 적합할 때 조직의 성과가 높을 것이라고 본다.

본 연구에서의 실증결과는 비록 이들 세가지 변수간의 관계를 통계적 방법의 적용상 직접적이지는 못하지만 이러한 선행연구의 결과를 지지한다고 추론할 수 있다.

187) Quinn, R.E., & McGrath, M.R.(1985). *ibid*.

188) 김남현·이주호(1997). 전계논문.

<표 4-26> 가설검증 결과의 요약

가설	내용	종속변수	검증결과	종합
가설1	리더십 유형에 따른 조직문화의 차이	혁신적문화	○	채택
		보수적문화	○	
가설2	리더십 유형에 따른 조직효과성의 차이	재무성과	○	채택
		조직몰입	○	
		직무만족	○	
가설3	조직문화에 따른 조직효과성의 차이	재무성과	○	채택
		조직몰입	○	
		직무만족	○	
가설4	리더십 유형에 대한 한·중 호텔관리자의 지각차이	변혁적리더십	×	기각
		거래적리더십	×	
		서번트리더십	×	
가설5	조직문화에 대한 한·중 호텔관리자의 지각차이	혁신적문화	○	채택
		보수적문화	○	
가설6	조직효과성에 대한 한·중 호텔관리자의 지각차이	재무성과	○	채택
		조직몰입	○	
		직무만족	○	
가설7	리더십 유형에 따른 조직문화 유형의 차이 비교	혁신적문화	×	기각
		보수적문화	×	
가설8	리더십 유형에 따른 조직효과성의 차이 비교	재무성과	○	채택
		조직몰입	○	
		직무만족	○	
가설9	조직문화 유형에 따른 조직효과성의 차이 비교	재무성과	×	기각
		조직몰입	×	
		직무만족	×	

○ : 채택, × : 기각

2) 리더십, 조직문화, 조직효과성에 대한 지각차이 비교

리더십과 조직문화, 조직효과성과 관련한 한국과 중국 호텔관리자의 지각차이를 비교한 <가설 1>, <가설 2>, <가설 3>을 실증한 결과, 조직효과성과 조직문화 대해서는 지각차이를 보였지만 리더십 유형에 대해서는 차이를 나타내지 않았다.

실증결과에 의하면 전반적으로 호텔 총지배인의 각 리더십에 대한 중간관리자는 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십의 순으로 높은 비율을 보였지만 한국과 중국 호텔조직 모두 유의미한 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 한국의 경우 변혁적 리더십이, 중국의 경우 보상을 통해 조직성과

를 높이려는 거래적 리더십의 경향이 강할 것이라는 선입관과 배치된다. 이는 중국이 사회주의를 거쳤지만 상하이 등 개방된 대도시의 호텔조직인 경우 한국과 큰 차이를 보이지 않다는 것을 의미한다. Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi 가¹⁸⁹⁾ 중국조직은 권위주인 부분도 일부 포함한 온정주의와 자비와 모범행동 리더십이 강하다는 주장과도 부합된다.

조직문화를 혁신적 문화와 보수적 문화로 구분하여 한국과 중국을 비교한 결과에 의하면 두 나라의 호텔관리자들은 지각차이를 보이는 것으로 나타났다. 즉, 한국호텔은 보수적 조직문화 유형이 상대적으로 높은 비율을 차지하는 반면, 중국호텔은 혁신적 조직문화 유형의 비율이 상대적으로 높았다. 이것은 특급 호텔이 글로벌한 초국적 기업의 영향에 놓여 있다는 측면을 고려할 때, 두 나라에서의 호텔업의 조직문화는 오히려 한국이 보수적인 반면, 중국이 혁신적이라는 것을 의미한다. 다만, 본 연구의 중국측 표본이 중국에서 가장 개방화된 상하이의 외국계 체인호텔을 대상으로 했다는 점에서 해석상의 주의를 요한다.

조직효과성을 재무성과와 조직몰입, 직무만족이라는 비재무성과 차원에서 측정하고 한·중 호텔관리자의 지각을 비교한 결과에 따르면, 세가지 차원 모두에서 차이를 보였다. 구체적으로 살펴보면 재무성과에 대한 평균값은 한국이 중국보다 높은 반면, 비재무적 성과에 대한 평균값은 반대의 결과를 나타냈다. 이것은 한국의 경우 호텔조직의 효과성은 주로 재무성과적 측면에서 인식하고, 중국의 경우는 비재무적 성과 측면에서 인식하고 있음을 의미한다. 한국과 중국호텔 조직에서 있어 이러한 차이의 원인으로 유추해볼 수 있는 것은 IMF 이후 한국의 기업환경이 보다 경쟁적으로 변화함으로 인해 조직차원에서의 성과인식이 비재무적 성과보다는 보다 객관적인 재무성과를, 장기적이기보다는 단기적인 성과를 보다 중요시하는 풍토에 기인한 것으로 해석할 수 있다.

3) 리더십에 따른 조직문화의 차이 비교

특정 조직의 조직문화 형성에서 조직의 창업자나 최고경영자와 같은 중심인물

189) Walumbwa, F.O., Wang, P., & Shi, K.(2004). The role of collective efficacy in the relations between transformation leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, pp.515-530.

의 특성이 조직문화 형성에 중요한 역할을 한다. 이러한 점에서 다수의 선행연구에서 리더십은 조직문화의 선행변수로 전제되고 있다.

그렇지만 분석결과 리더십 유형과 조직문화의 관계에 있어 한국과 중국호텔 모두 리더십 유형에 따른 조직문화의 차이는 없는 것으로 나타났다. 이것은 리더십과 조직문화의 관계를 보는 두 가지 관점, 즉 리더십이 조직문화에 영향을 미친다고 보는 입장과 조직문화가 리더십에 영향을 미친다는 두 가지 관점¹⁹⁰⁾ 중 호텔조직과 관련해서는 전자보다 후자의 입장이 보다 유력함을 유추할 수 있다. 즉, 후자의 관점은 조직문화를 리더십의 제약요인으로 본다. 조직문화가 성숙하면서 문화형성에 필요한 리더의 적극적인 관여와 능력은 점차 감소하고 리더의 행동을 통제하는 문화의 능력이 증가한다는 것이다.

국가간 비교연구를 통해서도 이러한 관점의 타당성은 입증되었다. Dorfman 등에 의하면,¹⁹¹⁾ 한국은 미국보다 위계문화와 권위적 리더십이 강하므로 권위적 리더십이 미국보다 한국에서 직무만족이나 조직몰입에 더 큰 영향을 미칠 것이라고 예상했지만, 검증결과 미국은 물론 한국에서도 권위적 리더십은 의미있는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

이러한 점을 감안하면, 한국과 중국호텔 모두 특1급 호텔의 경우 대부분 국제적 체인호텔에 의해 위탁경영되고 있다는 점에서 리더의 역량에 의해 좌우되기 힘든 이들 체인호텔 자체의 조직문화가 이미 고착화되어 있다고 볼 수 있다.

4) 리더십에 따른 조직효과성의 차이 비교

선행연구에서의 리더십과 조직효과성의 관계는 일반적으로 리더와 추종자간의 거래관계를 바탕으로 한 거래적 리더십보다 조직의 변화에 잘 적응하고 조직구성원들에 대한 사려 깊은 배려 등을 통해서 사기를 진작시키는 변혁적 리더십이 조직효과성을 높여주는 것으로 나타났다. 이를 근거로 최근 서비스업에서 주목받고 있는 서번트 리더십을 리더십 유형에 추가하여 조직효과성과의 관계를 살펴

190) 김호정(2003). 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계. 『한국행정학보』, 37(4), pp.103-213.

191) Dorfman, P.W., Howell, J.P., Hibino, S., Lee, J.K., Tate, U., & Bautista, A.(1997). Leadership in western and asian countries: commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly*, 8(3), pp.233-274.

보았다. 분석결과 한국호텔의 경우 리더십 유형과 재무성과, 조직몰입과 직무만족의 비재무적 성과의 관계가 모두 유의한 차이를 보였다. 반면, 중국호텔의 경우 리더십 유형과 조직효과성 요인은 유의한 차이를 보이지 않았다.

특징적인 것은 한국호텔업의 경우, 재무성과와 조직몰입에 대해서는 서번트 리더십이 높은 평균값을 보이는 것으로 나타났다는 것이다. 이러한 결과는 최근 서번트 리더십과 조직몰입과의 관계를 실증한 이재형·송두석의¹⁹²⁾ 연구결과를 지지해 주는 것이다. 즉, 이들은 서번트 리더십은 변혁적 리더십에서 가장 중요시하는 비전제시라는 측면에서 일정부분 변혁적 리더십의 특성을 가진 것으로 파악하고 있다. 하지만 변혁적 리더십이 리더가 조직이나 집단의 보다 큰 목표나 미래비전을 위해 개인적 이해를 버리고 목표에 대한 가치와 중요성을 인식시키는데 있어 보다 직접적인 리더십 유형으로 본다. 반면 서번트 리더십은 목표나 비전달성을 위해 먼저 종업원과의 교류, 공감, 설득과정을 통해 간접적으로 지원한다는 점 등에서 인적서비스의 중요성이 보다 중요한 호텔조직에서는 서번트 리더십이 변혁적 리더십보다 조직효과성에 보다 큰 영향력을 미치는 리더십으로 보고 있다.

호텔업에서 리더십과 조직효과성의 관계는 제조업을 비롯한 이업종의 리더십의 선행연구 결과와 대부분 일치한다. 그러나 이들 관계가 한국은 모두 유의했지만 중국의 경우 모두 유의하지 않은 차이를 발생시킨다는 것은 선행연구의 리더십에 관한 대부분의 연구결과와는 다른 특이한 결과로 나타났다.

5) 조직문화에 따른 조직효과성의 차이 비교

다양하게 수행된 조직문화 연구에서 조직문화는 조직효과성과 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 즉, 조직문화 특성은 객관적 지표인 재무성과 뿐만 아니라 주관적 지표와도 높은 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이를 기반으로 조직문화와 조직효과성의 관계를 실증한 결과 한국과 중국 호텔 조직 모두에서 두 변수간에는 유의한 차이를 보여주지 못했다.

192) 이재형·송두석(2006). 호텔리더의 서번트리더십 요인이 조직문화 유형 및 조직몰입과의 영향관계: 서울지역 특급호텔을 대상으로, 호텔관광연구, 8(4), pp.217-235.

이것은 조직문화와 조직효과성의 영향관계를 전제한 대부분의 선행연구의 결과를 입증하지 못한 결과이다. 이러한 결과는 조직문화와 조직효과성의 관계를 상황론적 관점에서 시각이 보다 적합함을 의미한다. 즉, 조직문화가 조직효과성에 직접적으로 영향을 미친다기 보다는 조직구조, 조직특성, 리더십 등과 적합관계를 이룰 때 조직효과성에 영향을 미친다는 것이다.¹⁹³⁾ 또한 한국과 중국이 유사한 결과를 보인 원인으로는 한국과 중국이라는 국가는 다르지만 국가문화 특성으로 한국과 중국은 집단주의, 가부장적 문화로 대표되는 유교문화권으로 동일시하고 있다는 점에 주목할 필요가 있다.¹⁹⁴⁾ 비록 현대에 이르러 국가체제, 경제구조 등의 상이함으로 인해 다소간 차이를 보였을 경우를 가정할 수 있지만 문화 속성의 변동속도는 늦기 때문이다.

6) 비교문화 관점의 시사점

국가간 비교연구의 관점에서 논의한 리더십 연구의 초점은 서구의 관점에서 국내와 서구권의 비교에 초점을 맞춘 것이 일반적이다. 이것은 한국과 서양문화권 간에는 문화적 차이가 있으므로 효과적인 리더십 유형이나 관련 이론은 유효성 차원에서 차이가 있을 것이라는 가정하에 이루어졌다. 이러한 가정에서 중국은 유교문화권이라는 점에서 한국과 동일한 문화적 배경을 가진 것으로 파악하는 것이 일반적 연구흐름이었다. 본 연구는 그간 서구적 관점에서 파악된 그간 리더십 연구와는 달리 그동안 호텔연구에서 미진했던 비교문화적 관점을 부가함으로써 리더십과 관련 변인들간의 관계를 보다 밀도 있게 이해하고자 하였다.

분석결과 한국과 중국 호텔조직간 리더십 유형에 대한 시각에 있어 두드러진 차이를 확인할 수 없었다. 조직문화와 관련해서는 한국호텔이 보수적 성향의 호텔조직문화를 가진 반면 중국호텔은 혁신적 성향의 조직문화에 대한 인식비율이 높았다. 조직효과성의 경우 한국호텔이 재무성과에 대해 민감한 반면 중국호텔은 비재무적 성과에 대한 시각이 높았다. 또한 리더십 유형에 따른 조직문화 및 조직효과성의 관계에 있어 리더십유형과 조직효과성간의 비교에서 한중차이를 받

193) Handy, C(1978).. Goods of Management, Souvenir press, pp.25-41.

194) 백기복.(2005). 『리더십리뷰: 이론과 실제』, 창민사, p.120.

생했을 뿐 리더십 유형과 조직문화, 조직문화와 조직효과성의 관계에 대한 인식 차이는 없는 것으로 확인되었다.

이러한 결과는 한국과 중국호텔간에는 유교문화권이란 공통점을 일정부분 공유함에 의해 두드러진 차이를 보이지 않은 경우가 많으나, 호텔조직 운영상의 특성으로 인해 일부분에서 다소간 차이를 가지고 있음을 확인해 준다. 이것은 한국의 경우 체인호텔과 독립호텔이 혼재되어 있으나 중국의 경우 해외 체인호텔이라는 호텔기업만의 독특한 조직특성에 기인한 것으로 볼 수 있다. 즉, 한국내 호텔과 중국호텔간에 보여주는 양태 차이의 일부분은 경영기술 도입이 조직특성으로 인해 기업문화까지 완전한 도입을 못 이루고 한국호텔에서는 다소 변형된 형태로 자리잡은 결과로 해석할 수 있다.



제 5 장 결 론

제 1 절 연구의 요약

1. 요약

현대사회의 기업은 급격한 환경변화에 직면하고 있으며, 기업은 이러한 환경변화에 적응하기 위한 적합한 전략을 모색하고 있다. 즉, 조직은 새로운 패러다임 자체에 대한 변화에 근거해 조직변화를 끊임없이 추구해야 경쟁적이고 불확실한 환경에서 생존을 보장받을 수 있는 것이다. 이러한 관점에서 리더십은 조직의 변화를 동인하는 핵심요인으로 강조되고 있다. 즉, 리더십은 호텔기업에서 가장 중요한 자원인 호텔구성원들에게 조직목표달성에 매진할 수 있도록 동기를 부여하고 가치의 변화를 유도시키기 때문이다.

본 연구는 이러한 측면에서 그동안 리더십 연구에서 주요한 관련변인으로 언급된 조직문화, 조직효과성과 리더십의 관계에 대한 선행연구의 결과를 확인할 뿐만 아니라 그동안 호텔연구에서 미진했던 비교문화적 관점을 부가함으로써 리더십과 관련 변인들간의 관계를 보다 밀도 있게 이해하고자 하는데 연구의 목적을 두었다. 이와 같은 연구목적 달성을 위하여 리더십, 조직문화, 조직효과성 등에 관한 문헌과 선행연구를 근간으로 하여 연구모델과 가설을 설정하고 이를 한국과 중국 호텔기업을 대상으로 실증분석하고 비교하였다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 통합적 관점에서 리더십 유형과 조직문화 및 조직효과성, 조직문화와 조직효과성의 관계에서 유의한 차이를 발견하였다. 변혁적 리더십의 경우 혁신적 문화와 조직효과성과 관련해 모두 가장 높은 비율 및 평균값을 보인 리더십 유형임을 확인할 수 있었다. 반면 거래적 리더십은 보수적 문화와 조직몰입, 직무만족과 같은 비재무적 측면의 조직효과성 차원과 관련해 가장 높은 비율과 낮은 평균값을 보였고, 서번트 리더십은 재무적 성과 차원에 대해 가장 낮은 평균값을

보였지만 조직몰입이나 직무만족에 대해서는 변혁적 리더십과 유사한 양태를 나타냈다.

둘째, 한국과 중국 호텔조직간의 리더십 유형에 대한 지각차이는 없는 것으로 나타났다. 즉, 중국과 한국호텔조직 모두 조직 리더 행동의 비율이 거래적, 변혁적, 서번트 리더십 성향의 순으로 인식하는 것으로 분석되었다. 조직문화에 대해서는 한국에서는 보수적 성향의 조직문화가 우위인 것으로 인식하고 있는 반면, 중국에서는 혁신적 성향의 조직문화에 대한 인식비율이 높았다. 조직효과성의 재무성과에는 한국호텔조직이 보다 높게 지각하는 반면, 비재무성과에는 중국 호텔조직이 보다 높게 지각하는 것으로 나타났다.

셋째, 리더십 유형과 조직문화의 관계와 관련해 한국과 중국의 비교에서 리더십 유형과 조직문화의 관계가 한국과 중국 모두 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 한국과 중국의 호텔조직에 있어 리더십과 조직문화의 관계에 있어서의 이러한 차이는 국가문화적 차이에서 의한 것이라기보다는 호텔조직차원의 특성차이에 의한 것으로 볼 수 있다. 이처럼 리더가 리더십의 효과를 증폭시키고 성공하는 리더의 가능성을 높이기 위해서는 국가문화보다는 조직특성을 반영한 조직문화를 고려해야 하며 소극적으로는 조직문화에 적합한 리더십이 되어야 하고, 적극적으로 조직문화를 변화시키는 리더가 되어야 함을 뜻한다.

넷째, 리더십 유형과 조직효과성의 관계와 관련해 한국의 경우 서번트 리더십이 조직효과성의 재무성과, 조직몰입에 보다 큰 영향을 미치는 리더십 유형으로 보였다. 반면 중국의 경우 조직효과성 요인과 리더십 유형은 유의한 차이를 보여주지 않았다. 이러한 결과를 볼 때 한국호텔과 중국호텔 모두에서 호텔리더는 리더에 의해 주도되거나 거래관계나 카리스마를 통한 리더십 보다는 비전제시, 설득, 공감, 청지기 리더십을 발휘할 때 조직효과성을 높일 수 있다고 볼 수 있다. 이는 호텔조직이 다른 조직, 특히 제조업과는 다른 상품 및 조직특성을 보이기 때문인 것으로 여겨진다.

다섯째, 조직문화와 조직효과성의 관계 또한 한국과 중국호텔 조직 모두에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 원인으로 생각해 볼 수 있는 것은 조직문화가 조직효과성에 직접적으로 영향을 미친다기 보다는 조직구조, 조직특성, 리더십 등과 적합관계를 이룰 때 조직효과성에 영향을 미치기 때문으로 해석할

수 있을 것이다.

여섯째, 무엇보다도 중요한 것은 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계에 있어 국가문화적 특성의 차이는 그리 뚜렷하지 않다는 점이다. 이것은 변수들간에 관계가 일부 차이를 보일 수는 있지만, 이러한 차이의 원인이 한국과 중국호텔조직에서의 차이가 국가문화적 특성이 주 요인이라기 보다는 조직구조, 전략, 소유구조 등의 호텔의 내부적 특성에 의한 것임을 알 수 있었다. 이는 글로벌 체인의 영향력이 큰 호텔조직에 있어 국가특성에 근거한 국가밀착형 조직문화의 창조보다는 체인고유의 특성과 이를 반영한 리더십, 조직문화의 창조와 유지가 기업의 성장에 중요한 역할을 한다고 볼 수 있을 것이다.

2. 결론

세계화의 진전은 이문화 관리의 필요성을 증대시키고 있다. 특히, 호텔업의 경우 인적자원에 대한 의존성이 높고 생산성이 기타업종에 비해 상대적으로 낮은 특성이 있기 때문에 이를 극복하기 위해서는 규모의 경제에 대한 필요성이 증대되고 있다. 특히, 중국과의 물적, 인적교류의 확대는 그동안 국내시장만 고집하던 호텔업계의 해외진출과 관련해 중요한 지역으로 부각될 가능성이 크다. 이러한 점에서 리더십과 조직문화, 조직효과성의 관계를 비교문화적 관점에서 분석하고 실증한 본 연구의 결과를 토대로 시사점을 찾으면 다음과 같다.

첫째, 이론적 측면에서 Bass 등 리더십 연구자들의 보편적 주장들이 호텔조직에서도 적용되고 있다는 사실이다. 즉, 조직이 문화를 형성하고 유지하는 것은 총지배인의 리더십과 높은 관련성이 있고, 또한 문화의 형성과 유지에 총지배인의 리더십이 상당한 역할을 하고 있음을 볼 수 있다. 이와 더불어 조직문화와 조직효과성의 관계에 있어 혁신적 문화가 재무성과와 조직몰입, 직무만족과 관련해 높은 평균값을 보였다. 이것은 종사원들의 행동을 이끌어주는 역할을 하는 조직문화를 형성하고 이를 통해 조직효과성을 높이기 위해서는 총지배인의 역량이 중요하다는 점을 시사하고 있다. 이러한 점은 총지배인이 조직효과성을 높이기 위해 어떠한 리더십을 발휘하고 이에 적합한 조직문화를 형성시키는가에 하는

문제에 유용한 정보를 제공해 주고 있다.

둘째, 호텔기업에서의 한국과 중국 관리자의 리더십에 대한 비교문화적 연구의 기본 자료를 제공하였다는 점이다. 비록 제조업이나 정보통신업에 한정되었다고는 하나 국내의 많은 기업들이 중국으로 진출하고 있고, 이들 업종에 비해 양적으로는 적지만 일부 유통업체와 호텔 등 서비스업 또한 중국으로 이미 진출해 있거나 진출하려는 수가 많아지고 있다. 이러한 상황에서 한국관리자들이 중국 종업원들을 관리해야 하는 상황이 증가하고 있음에도 불구하고 한국과 중국 관리자의 리더십 유형에서는 어떠한 차이가 있고 어떠한 리더십 행동이 중국조직에서 효과가 있는지에 대한 비교문화 연구는 호텔을 비롯한 대부분의 업종을 통틀어서도 매우 드문 실정이다.

셋째, 중국으로 사업을 확장해 나가려는 한국의 호텔기업들에게 중요한 시사점을 제공한다. 본 연구는 중국 관리자를 관리하는데 있어서 어떠한 리더십 유형이 바람직한가에 대한 경험적 자료를 제공하고 있다. 중국의 경우 경영자의 리더십유형 가운데 거래적 리더십과 변혁적 리더십, 서번트 리더십 순으로 높은 비율을 나타냈다. 이러한 결과는 중국에 파견되는 관리자를 선발하거나 교육할 때 기초 자료로서 활용될 수 있다.

넷째, 이론적 측면에서 리더십 유형과 조직문화, 조직효과성, 조직문화와 조직효과성의 관계를 실증했다는 점이다. 특히, 1980년대 이후 가장 많이 연구되고 있던 리더십 이론인 거래적, 변혁적 리더십 이론에 더하여 호텔기업에서 최근 새로운 미래의 리더십 패러다임으로 관심을 받고 있는 서번트 리더십을 포함하여 어떤 리더십 유형이 조직문화, 조직효과성과 보다 밀접한 관계에 있는지를 실증하였다.

제 2 절 연구의 한계와 제언

이상에서는 본 연구의 유용성을 중심으로 한 결론과 시사점을 살펴보았으나, 다음과 같은 한계점도 가지고 있다.

첫째, 호텔업과 관련한 선행연구에서 한국과 중국의 문화특성 비교가 전무하였고, 또한 국가문화 특성과 조직변수간의 관계에 대한 연구가 미흡했던 점에서 본 연구의 결과가 선행연구의 미비점을 어느 정도 보완했다고는 하나 호텔업의 중간관리자만을 대상으로 했기 때문에 그 결과를 일반화시키기에는 어느 정도 한계가 있다.

둘째, 본 연구는 응답자의 주관적 지각에 크게 의존한 설문지 방식을 사용하였기 때문에 일반적으로 설문지 방식에 의한 양적방법론이 지니는 문제점을 안고 있다. 따라서 사례분석이나 개별면접, 참여관찰법 등을 결합한 질적연구방법론도 병행하여 이러한 단점을 보완하여야 할 것이다.

셋째, 연구결과가 일정 시점의 단 한번의 조사에 의한 결과이기 때문에 다른 시점에서도 동일한 결과가 나올지 의문이다. 따라서 결과의 일반화를 위해 종단적 연구가 뒤따라야 할 것이다.

넷째, 리더의 리더십은 고정된 것이 아니라 상황에 따라 다른 리더십을 발휘한다. 그럼에도 불구하고 이를 단일차원의 유형으로만 확정함에 따라 리더의 리더십 유형을 하나로 한정했을 가능성이 있다.

다섯째, 호텔관련 리더십을 비교문화적 관점에서 연구한 선행연구가 많지 않아 비교연구 패러다임의 설정이 다소 미흡한 부분이 있다.

이러한 한계에도 불구하고 본 연구는 후속연구에 방향을 제시하는 탐색적 연구로서의 가치가 충분히 있다고 생각되며, 이를 위해 향후의 연구과제를 제언하면 다음과 같다.

첫째, 향후 보다 신뢰도 높은 측정도구를 개발하고 이를 바탕으로 리더십과 조직효과성 이외의 의사소통, 의사결정 등과 같은 다른 주요한 조직변수를 포함하여 이들이 국가문화 특성과 어떻게 관련되지를 검토할 필요가 있다고 생각된다.

둘째, 본 연구 결과는 한국과 중국의 호텔기업에서 관리자의 리더십 행동에는 차이가 있으며 조직효과성과 같은 조직관련 변인과의 관계에 있어서도 차이가 있음을 보여주고 있다. 하지만 이러한 차이가 표집대상에서의 차이 때문인지 아니면 문화차이에 따른 차이 때문인지를 보다 분명히 파악하기 위하여 호텔업 이외의 다양한 관광기업을 대상으로 하는 추후 연구가 실시될 필요가 있다.

셋째, 서번트 리더십에 대한 연구는 아직 초기 단계로 이론적 정립을 위한 보다 많은 연구가 필요하다. 또한 조직문화와 리더십에 대한 연구는 리더십이 조직문화에 영향을 미친다는 관점 외에도 조직문화가 리더십에 영향을 미친다는 입장도 있다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 관계를 규명하는 다양한 연구가 시도되어야 할 것으로 본다.



참 고 문 헌

1. 국내 문헌

- 21C호텔관광연구회(2002), 호텔경영학: 현학사.
- 권종욱(2003). 준거집단별 집단주의 성향이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 김남현·이주호(1997). 조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십유형 및 행동성장에 관한 실증연구. 『인사·조직연구』, 5(1), pp.199-238.
- 김성동(2003). 리더십유형이 집단적 개별적 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 경기대학교대학원 박사학위논문.
- 김성혁·원용희(1992). 직무만족과 서비스 제공수준에 관한 연구. 『관광학연구』, 16(2), pp.17-32.
- 김승희(2003). 외식업의 6시그마와 조직몰입 직무만족 조직유효성의 관계에 관한 연구. 경기대학교대학원 박사학위논문.
- 김용국(2001). 상업스포츠센터의 조직문화에 관한 구조적 특성분석. 중앙대 박사학위논문.
- 김원인·이현정(2000). 관광호텔의 리더십유형에 따른 조직성과 연구. 『관광학연구』, 15(2), pp.113-134.
- 김종진(2005). 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향. 충북대학교대학원 박사학위논문.
- 김준식·조성제(2004). 리더십 유형이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구. 『인적자원관리연구』, 8, pp. 141-142.
- 김호정(2003). 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계. 『한국행정학보』, 37(4).
- 김홍범·장상태·문혜영(2003). 호텔 레스토랑 지배인의 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향. 『관광학연구』, 27(2), pp.71-89.
- 남택영(2000). 호텔기업 총지배인 리더십 연구. 『관광정책학연구』, 6(2).
- 박경원·김의선(1999). 『조직이론강의』. 대영문화사.
- 백기복(2005). 『리더십리뷰: 이론과 실제』, 창민사.

- 서인덕(1986). 한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 신유근(1997). 『인간존중의 경영 조직행위론적 접근』. 다산출판사.
- 신태균(2006). 기업의 핵심가치 전개가 경영성과에 미치는 영향. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 심영국(2005). 서울 특1급 체인호텔 총지배인의 리더 역할에 대한 탐색적 연구. 호텔경영학 연구, 14(2).
- 여인길(2004). 리더십유형이 조직성과에 미치는 영향. 경희대학교대학원 박사학위논문.
- 오상훈·강성일(2002). 제주지역 관광관련 개인사업자의 특성과 사업성패에 관한 연구. 『관광레저연구』, 14(3), pp.73-90.
- 오세진·김기영(1991). 생산전략의 유형분류와 경쟁적 특성에 관한 연구. 『경영학 연구』, 20(2), pp.46-47.
- 윤경우(2006). 한중일 3국기업문화 유사성과 차이성 비교, 『中蘇研究』, 108.
- 윤재풍(1985). 『조직관리론』, 법문사.
- 이도화·김정만(2000). 국가문화 특성과 선호 리더십 유형 및 선호 보상제도의 관계. 『인적자원관리연구』, 창간호, pp.5-26.
- 이명재(1995). 조직문화와 조직효과성의 관계. 상명여대 사회과학연구, 제8집.
- 이수도(1998). 『경영조직론』. 문영사, p.378.
- 이재형·송두석(2006). 호텔 리더의 서번트리더십 요인이 조직문화유형 및 조직몰입과의 영향관계: 서울지역 특급호텔을 대상으로. 『한국호텔관광학회』, 8(4), pp.217-235.
- 이주호(1999). 조직의 문화유형, 리더십유형 및 행동성과에 관한 실증적 연구. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 이창원·최창현(1999). 『새 조직론』. 서울: 대영문화사.
- 이천기(1989). 한·미·일 세나라의 리더십 유형 및 리더십 계량의 개발 검증연구. 『인사관리연구』, 13, pp.275-284.
- 장상태(2002). 호텔레스토랑 지배인의 리더십이 종업원의 임파워먼트 및 조직유효성에 미치는 영향. 세종대학교대학원 박사학위논문.

- 장호익(2002). 직무만족이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 전상호·신용준(1995). 조직문화와 리더십의 적합성이 행동적 유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구. 경영학연구, 24(4), pp.153-186.
- 전혜진(2005). 특1급호텔 총지배인의 경력경로 분석과 영향요인 연구. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 정규엽(2001). 호텔 경영형태별 조직문화의 식음료부문 조직유효성에 관한 연구. 호텔경영학연구, pp.226-227.
- 정재욱(1991). 상황적 조절변수를 중심으로 한 리더십의 조직효과성에 대한 영향에 관한 연구. 중앙대학교대학원 박사학위논문.
- 정종훈·한진수(2004). 『호텔 프런트 & 객실 관리론』, 현학사.
- 조경호·김정필(2005). 지방자치단체의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계. 『지방행정연구』, 19(4), pp.59-90.
- 차길수(2000). 대인 서비스 인카운터의 구조에 관한 연구. 『관광학연구』, 24(1), pp.183-203.
- 채서일(1990). 『사회과학조사방법론』, 법문사.
- 최학수·김만술(2003). 호텔경영형태에 따른 조직문화 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 『관광연구』, 18(2), pp.301-321.
- 허용덕(2003). 호텔산업의 고용환경변화에 따른 직원의 직무불안정성 인식이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 세종대학교대학원 박사학위논문.
- 홍성화(1999). 한국호텔기업에 있어서 변혁적 리더십의 중요성, 한양대학교대학원 박사학위논문.
- 홍성화 허향진 송재호(2005). IPA를 이용한 관광목적지로서 평양 경쟁력 평가. 『관광연구저널』 19(2). pp .315-327.

2. 국외 문헌

- 呂海岩(2003). “未來中國飯店業發展兩大選擇”. 『旅游學刊』.

- 丁剛(2005). "十一五中國旅遊業發展的戰略思考". 『南方網』.
- 味益民(2003). "飯店優質服務的新思維". 『旅遊管理』.
- 芮東薰(2004). "在華企業中國工作價值觀研究". 『經濟科學出版』.
- Horizon Research(2004). "消費文化差異下的營銷策略,". 『世界商業評論』.
- Akin, G., & Hopelain, D.(1986). finding the culture of productivity. *Organizational Dynamics*, 7, pp.19-32.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M.(1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, pp. 199-218.
- Barnard, C.I.(1983). *The function of executive*. Harvard University Press, p.19.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1990). *Transformational leadership development*. Consulting Psychologist Press.
- Bass, B.M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Becker, H.S.(1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, pp.32-40.
- Bennis, W., & Nanus, B.(1985). *Leaders*. New York: Harper & Row.
- Brown, A.(1995). *Organizational culture*. London: Pitman.
- Brown, M.E.(1969). Identifications and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quaterly*, pp.437-442.
- Burns, J.A.(1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cameron K.S., & Freeman, S.J.(1991). Cultural consequence, strength, and type: relationship to effectiveness. *Research in Organizational change and Development*, 5, pp.23-58.
- Campbell, J.P.(1977). *On the nature of organizational effectiveness*. Jossey-Bass Publishers.
- Chitiris, L.(1988). Herzber's proposals and their applicability to hotel industry. *Hospitality Education and Research Journal*, 12(2), pp.67-76.
- Chung, K.H., & Megginson, L.C.(1998). *Organizational behavior, developing*

- managerial skills*. Harper & Row.
- Dalton, D.R., Todor, W.D., Spendolini, M.J., Fielding, G.J., & Porter, L.W.(1980). Organization structure and performance: a cultural review, *Academy of Management Review*, 5(1), pp.49-64.
- Deal, T. E.,& Kennedy, A.A.(1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- _____.(1990). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life, reading of corporate life, reading, mass*. N.Y.: Wiley.
- Deery, M., & Jago, L.(2001). Hotel management style: a study of employee perceptions and preference. *International Journal of Hospitality Management*, 20(4), pp.325-338.
- Demico, F.J., & Reid, R.D.(1988). Older workers: a hiring resource for the hospitality industry. *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 28(4), pp. 14-26.
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanger, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., & Dorfman, P.W.(1999). Culture specific and cross culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally Endorserd?. *Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 219-256.
- Denison, D. R.(1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, Autumn, pp.5-8.
- Denison, D.R.(1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. NY: Wiley.
- Dorfman, P.W.(1996). International and cross-cultural leadership. In J. Punnett & O. Shenkar.(Eds.), *Handbook for international management research*, Cambridge: Blackwell.
- Dorfman, P.W., Howell, J.P., Hibino, S., Lee, J.K., Tate, U., & Bautista, A.(1997). Leadership in western and asian countries: commonalities and

- differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly*, 8(3), pp.233-274.
- Downton, J.(1973). *Rebel leadership: commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free press.
- Etzion, A.(1964). *Modern organizations*. Eaglewood Cliffs.
- Fiedler, F.E.(1967). *A theory of leadership effectiveness*. NY: McGraw Hill.
- Fierman, J.(1983). The Corporate Culture Cultures. *Fortune*, 17(2), pp.66-72.
- Fleishman, E.A.(1973). *Current developments in the study of leadership*. Carbondale: Southern Illinois University, p.3.
- Flippo, E.(1988). *Principle of Personnel Management*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Fridlander, F., & Pickle, H.(1968). Components of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, p.293.
- Fukami, C.V., & Larson, E.W.(1984). Commitment to the company and union: parallel models. *Journal of Applied Psychology*, 69, pp.367-371.
- Gilmer, B.H.(1966). *Industrial psychology*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- Greenleaf, K.(1996). *On becoming a servant leader*. Sanfrancisco: Jossey-Bass.
- Greenleaf, R.(1970). *The Servant as Leader*. Newton centre, MA.
- Greenleaf, R.K.(1977). *Servant leadership: a journey into then a ture of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Grove, A.S.(1986). Tapping into the leader who lies within US. *Wall Street Journal*, 22.
- Guerrier, Y(1987). Hotel manager's careers their impact on hotels in Britain. *International Journal of Hospitality Management*, 6(3), pp. 121-130.
- Hampden. A., & Turner, C.(1992). *Creating corporate culture: from discord to harmony*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Handy, C.(1978). *Goods of Management*. Souvenir press.
- Harper, S. Brown. C., & Irvine, W.(2005). *Qualifications: A fast-track to*

- hotel general managers? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), pp. 51-64.
- Harrison, R.(1995). *Organization culture and quality of service*. New York: McGraw-Hill.
- Hawkins, D.E., & Lee, Y.(1990). An empirical analysis of organizational commitment among american hotel sales and marketing professionals. *Hospitality Research Journal*, 14(2), pp.103-112.
- Hersey, P.H., & Blanchard, K.H.(1982). *Management of organizational behavior*. Prentice-Hall.
- Hofstede, G.(1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- _____.(1995). Gender stereotypes and partner preferences of asian women in masculine and feminine cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(5), pp.533-546.
- Holt, N.C.(1984). *The relation between individual vocational needs and work environment reinforcers in sample of food service work*. University of Minnesota Dissertation.
- House, R.J. & Aditya, R.N.(1997). The social scientific study of leadership: quo vadis?. *Journal of Management*, 23(3), pp.409-473.
- Hunt, J.(1997). *Organizational behavior*. NY: John Wiley and Sons.
- Jackson, J.H., & Morgan, C.P.(1978). *Organization theory. A Macro Perspective for Management*, Prentice Hall.
- Koontz, H., & O'donnel, C.(1981). *Management*. NY: McGraw Hill.
- Kotter, J.P., & Heskett, J.L.(1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Ladkin, A.(2000). Vocational education and food and beverage experience: issues for career development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4). pp. 226-233.
- _____.(2002). Career analysis: A case study of hotel general managers

- in Australia. *Tourism Management*, 23(4), pp. 379-388.
- Larry Yu and Gu Huimin(2005). Hotel Reform in China. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), pp.61-70.
- Locke, E.A.(1976). The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L.(1987). Organizational commitment: analysis of antecedents. *Human Relations*, 40, pp.219-235.
- Mahendra, S. R(2006). Leadership competencies for Hospitality Manager in the 21st Century. *Hotel news resource*, March 7.
- McFarland, D. E.(1974). *Management: Principles and Practices*. NY: The Macmillan co.
- McFarland, L.J., Senen, S., & Childress, J.R.(1993). *Twenty-first century leadership*. New York: Leadership Press.
- McGee-Cooper.(1998). Accountability as covenant: the taproot of servant-leadership. In Spears, L.C., (Eds), *Insights on leadership: service, stewardship, spirit, and servant-leadership*, NY: Wiley.
- Miles, R.(1980). *Organizational behavior*. Santa Monica: Goodyear Publishing.
- Morris, J.H., & Sherman, J.D.(1981). Generalization of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), pp.512-526.
- Mowday, R.T., Porter, L.M., & Steers, R.M.(1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nebel, E. C, Lee J., & Vidakovic B(1995). Hotel general manager career paths in the United States. *International Journal of Hospitality Management*, 14(3), pp.245-260.
- Nebel, E., & Stearn, G.(1977). Leadership in the hospitality industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 18(3), pp.185-201.
- Peters, T., & Waterman, R.(1982). *In search of excellence: lessons from the*

- america's best-run company*. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. M.(1979). On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), pp.570-581.
- Pittaway, L., Carmouche, R., & Chell, E.(1998). The way forward: leadership research in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 17, pp.407-426.
- Quinn R.E. & McGrath M.R.(1985). *The transformation of organizational culture*. Sage publications.
- Reisinger, Y., & Turner, L.W.(2003). *Cross-cultural behavior in tourism: concepts and analysis*. N.Y.: Butterworth Heinemann.
- Reitz, H.J.(1981). *Behavior in organization*. Richard Trwin Inc.
- Robbins, S.P.(1991). *Organizational behavior*. N.J: Prentice-Hall.
- Ryan, A.M., Schmit, M.J., & Johnson, R.(1996). Attitude and effectiveness: examining relations at an organizational level. *Personal Psychology*, 49(4), pp.853-882.
- Salancik, G.R.(1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. Chicago: Clair Press.
- Sathe, V.(1983) Implication of corporate culture: a manager's guide to action, *Organizational Dynamics*, 12(2), pp.5-23.
- Schein, E.H.(1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*. 14, p.64.
- Sheldon, M.E.(1971). Investment and involvements as mechanisms producing commitment to th organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp.143-148.
- Sims, B.J.(1997). *Servanthood: leadership for the third millennium*. Boston: Cowley Publications.
- Smircich, L.(1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), pp.339-358.
- _____.(1983). Organizations as shared meanings. In L.R. Pondy, P.J.

- Frost, G. Morgan, & T.C. Dandridge. (Eds.), *Organizational symbolism*, CT: JAI Press.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N.(2004). Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 10(4), p.8
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N.(2004). Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 10(4); pp. 80-112.
- Smith, H.C.(1992). *Psychology of industrial*. New York: McGraw-Hill Book
- Smith, P.B., Peterson, M.F., & Misumi, J.(1994). Event management and work team effectiveness in Japan, Britain and U.S.A. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, pp.33-43.
- Spears, L.C.(1995). *Insight on leadership: service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- _____.(1995). *Reflection on leadership: how Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Steers, R.M.(1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, pp.46-56.
- _____.(1977). *Organizational effectiveness: a behavioral view*. Santa Monica: Good Year.
- Stogdill, R. M.(1974). *Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Tang, .F. F, Y. Xi, G. Chen and R. Wang(2006). Ownership, Corporate Governance, and Management in the State-owned Hotels in the People's Republic of China. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(2), pp.182-191.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P.(1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover. *Personnel Psychology*, 20, pp.259-293.

- The McKinsey Quarterly.(2004) No.4. p. 12.
- Tiffin, J., & McCormick E.J.(1979). *Industrial Psychology*. London: George Allend Unwin.
- Tracey, J., & Hinkin, T.(1994). Transformational leaders in the hospitality industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35, pp.18-24.
- Trandis, H.C.(1995). *Individualism and collectivism*. Boulder: Westview
- Trice, H., & Beyer, J.(1991). Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, pp.149-169.
- Trice, H.M., & Beyer J.M.(1991). Cultural leadership in organizations science.
- Tunstall, W. B.(1983). Cultural transition at AT&T. *Sloan Management Review*, Fall, p.15.
- Venkatraman, N.(1989). The concept of fit in strategy research. *Academy of Management Review*, 14(3), pp.423-444.
- Walker, R.G.(1986). Wellsprings of managerial leadership. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 27(2), pp.295-299.
- Wallance, M. J.(1983). *Organizational behavior and performance*. Scott Foresman and Co.
- Walumbwa, F.O., Wang, P., & Shi, K.(2004). The role of collective efficacy in the relations between transformation leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, pp.515-530.
- Webb, R.J.(1974). Organizational effectiveness and the voluntary organization. *Academy of Management Journal*, p.672.
- Weiner, Y.(1982). Commitment in organizations. *Academy of Management Review*. 7, pp.418-428.
- Woods, R.H., Rutherford, D.G., Schmidgall, R & Sciarini, M. (1998). Hotel general managers: Focused on the core business. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(6). pp. 38-44.
- Worsfold, P.(1989). A personality profile of the hotel manager. *International*

- Journal of Hospitality Management*, 8(1), pp.51-62.
- _____.(2001). Leadership and managerial effectiveness in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 20(1), pp.55-69.
- Yoder, D.(1985). *Handbook of personal management*. NY: McGraw-Hill.
- Yuki, G., & Fleet, D.D.(1992). Theory and research on leadership in organization. *Handbook of industrial and organizational psychology 3*, California: Consulting Psychologist Press.
- Yulk, G.A(1998). *Leadership in organizations*. NJ: Prentice-Hall.
- Zong Wai Jiu Dian(2003). *Sino-Foreign Hotels*. May p.62.



부록

호텔 GM 리더십에 관한 설문조사(한국)

안녕하십니까?

먼저 날마다 즐겁고 건강하신 날들이 되기를 바랍니다.

본 연구는 “한중 특급호텔 총지배인의 리더십, 조직문화 및 조직효과성의 비교연구”를 위한 자료입니다.

본 설문은 무기명으로 작성되고 응답자료는 오직 통계적인 분석만을 위해 사용될 것입니다.

현행 통계법에 의해서도 응답자료에 대한 비밀이 보장될 뿐만 아니라 절대 공개할 수가 없도록 되어 있습니다.

응답하시는 질문에는 정답이 없으며, 귀하의 고귀한 의견들이 호텔업의 발전에 많은 도움이 되리라고 믿습니다.

귀사의 무궁한 발전과 귀하의 직장생활에 더 큰 영광이 있으시길 기원드리며, 공사다망함에도 불구하고 연구에 도움을 주셔서 진심으로 감사드립니다.

제주대학교 대학원 관광경영학과
박사과정 손 현 중
지도교수 오 상 훈
문의 ☎ 016-429-0643

I. 다음은 귀하의 인적사항에 대한 문항입니다.

1. 귀하의 성별은? ① 남 ② 여
2. 귀하의 연령은?
① 31-35 ② 36-40 ③ 41-45 ④ 46-50 ⑤ 51-55 ⑥ 55세 이상
3. 귀하의 현재의 직위는? ① 대리 ② 과장 ③ 차장 ④ 부장 ⑤ 임원
4. 결혼여부는? ① 미혼 ② 기혼
5. 현 직장의 근무연수는?
① 1년-5년 ② 6년-10년 ③ 11년-15년 ④ 16년-20년 ⑤ 21년 이상
6. 귀하의 근무부서는?
①관리/회계/자금/전산 ②인사/총무/교육/기획 ③영업/판매/구매 ④시설 ⑤기타
- 6-1. 귀하의 근무파트는? ① 관리 ②영업
7. 귀하의 최종학력은? ①고졸 ②대졸 ③대학원이상
8. 귀사의 호텔종류는? ①시티호텔 ②리조트호텔

II. 귀하는 다음 항목과 관련하여 귀 호텔의 GM에 대해 어떻게 평가하십니까?

질 문 내 용	전 혀 그렇지 않다	아니 다	보 통	그렇다	매 우 그렇다
우리호텔의 GM은 업무와 관련된 비판적인 시각들도 그것이 적합한지 다시 검토한다	①	②	③	④	⑤
우리호텔의 GM은 문제를 해결할 때 다양한 관점에서 생각하는 편이다	①	②	③	④	⑤
우리호텔의 GM은 어떤 것을 결정하는데 도덕적·윤리적 결과를 고려한다	①	②	③	④	⑤
우리호텔의 GM은 항상 문제를 여러 측면에서 보도록 나에게 지도한다	①	②	③	④	⑤
우리호텔의 GM은 새로운 측면과 관점에서 주어진 과제를 달성하는 방법을 제시한다	①	②	③	④	⑤
우리호텔의 GM은 자신의 가장 중요한 가치와 신념에 대해 자주 이야기한다	①	②	③	④	⑤
우리호텔의 GM은 꼭 성취할 필요가 있는 것에 대해서는 열정적으로 이야기하는 편이다	①	②	③	④	⑤
우리호텔의 GM은 강한 목적의식을 가지는 것이 매우 중요하다는 것을 강조한다	①	②	③	④	⑤
우리호텔의 GM은 내가 존경하도록 행동한다	①	②	③	④	⑤
우리호텔의 GM은 우리를 가르치고 지도하는데 많은 시간을 보낸다	①	②	③	④	⑤
우리호텔의 GM은 전체의 한 구성원으로부터 개별적으로 나에게 관심을 기울이는 편이다	①	②	③	④	⑤
우리호텔의 GM은 내가 부족한 부분에 주의를 기울이게 한다	①	②	③	④	⑤
우리호텔의 GM은 나의 노력에 대한 보상으로 나를 도와주는 편이다	①	②	③	④	⑤
우리호텔의 GM은 목표가 성취될 때 여기에 따라 어떤 보상을 받을 수 있는지 분명히 이야기 한다	①	②	③	④	⑤
우리호텔의 GM은 내가 상사의 기대를 충족시켰을 때 만족감을 표시한다	①	②	③	④	⑤
우리호텔의 GM은 불규칙성, 실수, 예외 등 표준으로부터 벗어나는 것에 대하여는 꽤 신경을 쓰는 편이다	①	②	③	④	⑤
우리호텔의 GM은 업무목표를 달성하는데 있어서 누가 책임이 있는지를 구체적으로 토론한다	①	②	③	④	⑤

질 문 내 용	전 혀 아니다	아니다	보 통	그렇다	매 우 그렇다
우리호텔의 GM은 부하들의 말을 진지하게 경청한다	1	2	3	4	5
우리호텔의 GM은 호텔의 방향과 목표를 명확하게 제시한다	1	2	3	4	5
우리호텔의 GM은 부하들을 인격적으로 대한다	1	2	3	4	5
우리호텔의 GM은 부하들이 업무수행을 자율적으로 할 수 있는 업무기회를 제공하기 위해 노력한다	1	2	3	4	5
우리호텔의 GM은 호텔에서 부하들이 갖는 스트레스의 요인들을 없애려고 노력한다	1	2	3	4	5
우리호텔의 GM은 다른 사람의 의견이나 감정상태를 직관적으로 잘 파악한다	1	2	3	4	5
우리호텔의 GM은 의사결정을 할 때 GM 자신보다 부하들에게 미칠 영향을 먼저 생각한다	1	2	3	4	5
우리호텔의 GM은 지시·명령같은 강압적인 방법보다 설득을 통해 부하들을 움직이게 한다	1	2	3	4	5
우리호텔의 GM은 우리 호텔에 영향을 끼치는 최근의 변화들에 대해 잘 알고 있다	1	2	3	4	5
우리호텔의 GM은 우리 호텔이 업무를 잘 수행하고 있는지에 대해 전체적인 관점에서 알고 있다	1	2	3	4	5
우리호텔의 GM은 부하들간의 협력과 팀웍을 장려한다	1	2	3	4	5

III. 다음 항목에 대한 귀하의 의견은 어떠한지를 체크(V) 해 주십시오.

질 문 내 용	전 혀 아니다	아니다	보 통	그렇다	매 우 그렇다
우리 호텔의 조직은 혁신적 성향을 가지고 있다	1	2	3	4	5
우리 호텔에서는 GM을 포함한 전 임직원들이 총력을 다해 일한다	1	2	3	4	5
우리 호텔은 재정이나 고객유치에 있어서 위기에 처해 있지 않다	1	2	3	4	5
우리 호텔은 그동안 발전의 기회를 많이 살리고 있다.	1	2	3	4	5
우리 호텔의 GM 및 임직원들은 조직발전을 위한 명확한 방향과 비전을 가지고 있다	1	2	3	4	5
우리 호텔의 운영방향은 과거 몇 년동안 거의 변하지 않았다	1	2	3	4	5

IV. 다음 각 항목에 대한 귀하의 생각 정도를 체크(✓)해 주십시오.

질 문 내 용	전혀 높지 않은 편이다	높지 않은 편이다	보 통	높은 편이다	매우 높은 편이다
동중호텔에 비해 귀회사의 매출액 성장률 수준은?	①	②	③	④	⑤
동중호텔에 비해 귀회사의 생산성 수준은?	①	②	③	④	⑤
동중호텔에 비해 귀회사의 수익성 수준은?	①	②	③	④	⑤
동중호텔에 비해 귀회사의 성장성 수준은?	①	②	③	④	⑤
질 문 내 용	전 혀 아니다	아 니다	보 통	그 령다	매 우 그 령다
관련업무수행에 있어 본인의 책임과 판단을 중시하고 소신있게 업무를 처리한다	①	②	③	④	⑤
현재 수행하고 있는 업무를 고려해 볼 때, 급여수준은 대체로 만족하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
현 업무를 통해 지속적인 직업안정과 삶의 보람과 성취감을 갖는다	①	②	③	④	⑤
인사정책과 승진은 일반적으로 공정하게 이루어진다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
호텔의 미래발전에 도움이 된다면, 감내할 수 있는 정도의 희생은 참을 수 있다	①	②	③	④	⑤
호텔의 발전이 곧 나의발전이라고 생각하고 충성심과 애사심을 갖고 있다	①	②	③	④	⑤
현재 수행하고 있는 업무가 흥미있고 나의 적성에 적합하다	①	②	③	④	⑤
호텔의 경영정책과 방침이 가치있다고 생각되며 회사발전을 위해 최선을 다한다					
현재 호텔에서 정년 퇴임을 할 수 있다면 행복하다고 느낀다					

본 설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.

關於酒店總經理GM 領導力的問卷調查(中國)

您好！

首先，祝您天天快樂，身體健康。

本研究是關於“特級酒店總經理GM的領導能力和組織文化對組織效率的影響”的研究資料。

本問卷採取不記名方式，並且只用於學術統計分析。我保證對您的回答實行嚴格保密，絕不公開。

相信您的寶貴意見將會有助於酒店的健康發展。

祝願貴公司蓬勃發展，也祝願您的職業生涯更上一層樓！

感謝您百忙之中給與我們的協助。

謝謝！

韓國 濟州大學校 研究生院 觀光經營學系

觀光經營學 孫顯宗

指導教授 吳相勛

☎ 016 - 429 - 0643

I. 下面是關於您個人情況的問題。

1. 您的性別？ () ① 男 ② 女
2. 您的年齡？ () ① 31 - 35 ② 36 - 40 ③ 41 - 45 ④ 46 - 50 ⑤ 51 - 55 ⑥ 56歲以上
3. 您的職位？ () ① 領班 ② 副經理 ③ 經理 ④ 副總監 ⑤ 總監
4. 您的婚姻狀況？ () ① 未婚 ② 已婚
5. 在現崗位的工作年限？ () ① 1 - 5年 ② 6 - 10年 ③ 11 - 15年 ④ 16 - 20年 ⑤ 21年以上
6. 您的工作部門？ ()
①管理/會計/資金/電算 ②人事/總務/培訓/企劃 ③營業/市場銷售/採購 ④設施 ⑤其它
- 6-1. 您的工作職責？ () ① 管理 ② 營業
7. 您的學歷？ () ① 高中畢業 ② 大學畢業 ③ 研究生以上
8. 您工作的酒店類型？ () ① 城市型酒店 ② 度假型酒店

II. 關於下列內容，您會怎樣評價貴酒店的總經理GM?

內容	完全不是	不是	一般	是	完全是
1 我們酒店的總經理GM，即使是對業務的批評內容，也會研討其是否合理。					
2 我們酒店的總經理GM，在解決問題時從多個角度進行考慮。					
3 我們酒店的總經理GM，在決定事情時注重道德和倫理。					
4 我們酒店的總經理GM，常常指導我要從不同的角度看問題。					
5 我們酒店的總經理GM，會提示我們從新的層面和觀點來完成任務。					
6 我們酒店的總經理GM，經常提起自己認為最重要的價值觀和信念。					
7 我們酒店的總經理GM，在提及一定要實現的目標時總是充滿激情。					
8 我們酒店的總經理GM，常強調進行工作要有很強的目標意識。					
9 我們酒店的總經理GM，在行為上令人尊敬。					
10 我們酒店的總經理GM，在培訓和指導我們方面花費很多時間。					
11 我們酒店的總經理GM，不單單將我們看作酒店的一個員工，更傾向於關心我們個人。					
12 我們酒店的總經理GM，使我關注自己的不足。					
內容	完全不是	不是	一般	是	完全是
1 我們酒店的總經理GM，把給與我們幫助作為獎勵我們的方式。					
2 我們酒店的總經理GM，明確的說明達成目標以後可以得到的獎勵。					
3 我們酒店的總經理GM，在我們達到上司的期望時，會表示出很滿意。					
4 我們酒店的總經理GM，對那些脫離標準的不規範，失誤，例外等問題非常重視。					
5 我們酒店的總經理GM，在業務達標的問題上，會明確具體的業務負責人。					
內容	完全不是	不是	一般	是	完全是
1 我們酒店的總經理GM，誠懇地傾聽部下的意見。					
2 我們酒店的總經理GM，明確提出酒店的發展方向和目標。					
3 我們酒店的總經理GM，尊重下屬的人格。					
4 我們酒店的總經理GM，努力為下屬提供機會使其能自覺地完成業務。					
5 我們酒店的總經理GM，努力消除酒店中使下屬感到精神壓力的因素。					
6 我們酒店的總經理GM，努力為下屬提供可以最大限度的發揮自身潛力的機會。					
7 我們酒店的總經理GM，在決策時，優先考慮該決策對下屬帶來的影響，而不是考慮對自己影響如何。					

8	我們酒店的總經理GM，利用說服的方式來調動下屬，而不使用指示、命令等強硬的方法。					
9	我們酒店的總經理GM，對影響酒店的最新變化了如指掌。					
10	我們酒店的總經理GM，獎勵部下間的協助與團隊合作。					

III. 有關下列內容，對於貴酒店的總經理GM，請將您的意見用(V)來表示

內 容	完全不是	不是	一般	是	完全
1 我們酒店的組織具有革新性。					
2 我們酒店的全体任職人員包括總經理GM，都全力以赴的工作。					
3 我們酒店在財政和招攬客戶方面沒有危機。					
4 我們酒店在過去的一段時間里，一直很好的把握着發展的機會。					
5 我們酒店的總經理GM及任職人員十分明確組織的發展方向和前景					
6 我們酒店的經營方向，在過去的几年里几乎沒有變化。					

IV. 有關下列內容，您的評價怎樣？

內 容	非常低	低	一般	高	非常高
1. 与其他競爭酒店相比，貴酒店的銷售額增長率水平是？					
2. 与其他競爭酒店相比，貴酒店的生產性水平是？					
3. 与其他競爭酒店相比，貴酒店收益性水平是？					
4. 与其他競爭酒店相比，貴酒店增長性水平是？					
內 容	完全不是	不是	一般	是	完全
5. 本人在業務執行方面，重視本人的責任和判斷，謹慎地處理業務。					
6. 考慮到現行業務時，對薪水標準比較滿意。					
7. 通過現行的業務，感覺到擁有職業安全感、生活的價值、以及成就感					
8. 在人事政策和晉級方面，覺得大体上很公正。					
9. 如果對酒店未來的發展有幫助，本人可以做出一定程度的犧牲。					
10. 本人認為酒店的發展就是我的發展，所以懷有忠誠心和愛社心。					
11. 對現行業務感興趣，也適合我的性格。					
12. 我認為酒店的經營政策和方針有價值，願為酒店的發展竭盡所能。					
13. 如果可以在現在的酒店干到退休，會感到很幸福。					

感謝您對這次問卷調查的協助

ABSTRACT

A Comparative Study of Relationship among Leadership, Organizational Culture, and Organizational Effectiveness of 5-Star Hotel General Managers in Korean and Chinese Hotels

by Hyun-jong Sohn

Department of Tourism Management

The Graduate School of Cheju National University

Corporate environment in modern society changes so rapidly that corporations look for adequate strategies to adjust to this ever changing environment. Leadership can never be too emphasized as a critical factor for a timely adjustment and correspondence to the rapidly changing corporate environment since it contributes to motivating employees and consequently to changing their values.

The purpose of this study is bifold: first, this study examines the interrelationship among leadership, organizational culture and organizational effectiveness, which have been discussed in the previous studies as important variables in the study of leadership. Second, this study provides a culture-based interpretation of the relationship between the leadership and other two variables with its emphasis on the perspectives of the comparative cultures.

The purpose of this study is implemented by postulating the research

model and hypotheses primarily based on the previous studies on leadership, organizational culture, and organizational effectiveness, and by conducting a comparative analysis of the Korean and Chinese hotel corporations.

Data in this study are collected from middle managers in 22 5-star Korean hotels and 20 5-star multi-national hotels in Shanghai. The survey was conducted during April 2007. A total of 550 questionnaires was collected from the selected sampling hotels: 250 questionnaires were collected from Chinese hotels and 300 questionnaires from Korean hotels. Out of 550 questionnaires collected, 490 questionnaires, without any missing values in their responses, were selected for the data analysis in this study. Convenience sampling is adopted as a method of sampling in this study.

Major findings of this study are as follows: first, there is a statistically significant difference in the relationships between the leadership style and organizational culture, between the leadership style and organizational effectiveness, and between organizational culture and organizational effectiveness. Second, the statistical result indicates that there is a significant difference between the Korean and Chinese managers with respect to the perception of organizational effectiveness and organizational culture, but not with respect to the perception of the leadership style.

Third, the results indicate that there is a strong correlation between the leadership style and the organizational effectiveness among Korean hotel managers. By contrast, no such correlation is observed between the leadership style and the organizational effectiveness among Chinese hotel managers. Fourth, there is no significant correlation between the leadership style and the organizational culture for both Korean and Chinese hotel managers. Finally, there is no significant correlation between the two variables of the organizational culture and the organizational effectiveness in both Korean and Chinese hotels.

There are several implications that are supported by the statistical result

of this study: first, this study indicates that the general manager plays a crucial role in enhancing the organizational effectiveness, which is made possible only by motivating the hotel employees through his leadership and hence by creating a positive organizational culture. In its practical implication, this finding leads to an insightful strategy on what kind of appropriately effective leadership the general manager should employ and how he will motivate the employees to create a more effective organizational culture.

Second, this study contributes to providing primary data for the comparative analysis of the leadership of the hotel managers between Korea and China. According to the result of the analysis, the organizational culture of the Korean hotels tend to be more conservative, while the organizational culture in China is recognized to be more innovative. With respect to the organizational effectiveness, hotels in Korea are more sensitive to the financial performance, while those in China are more responsive to the non-financial performance. With respect to the correlation between the organizational culture and the organizational effectiveness in relation to the style of the leadership, the hotels in Korea operate in a different way from those in China in correlation between the style of the leadership and the organizational effectiveness.

However, the correlations between the leadership style and the organizational culture on the one hand, and between the organizational culture and the organizational effectiveness proved to be the same both in Korean and Chinese hotels. This result adds supporting evidence to and confirms the legitimate expectation that the Korean and Chinese hotels would not show drastic difference in their management due to the cultural common denominator of the Confucianism. Marginally, however, there are some divergent correlations found, which are attributed to the characteristic operation of the hotels in each country.

Third, this study makes the inference possible, namely that the

transformational leadership is more effective than other types of leadership in enhancing innovative culture and organizational effectiveness.

The findings of this study adds to the previous literature on the correlation between the cultural characteristics and the organizational variables in the management of the hotel business, especially since there has not been extensive comparative studies performed on the management of the hotel business between the two countries of Korea and China, and hence will make contribution to the further studies on this area. However, there is a limitation in this study, namely that the findings in this study are the result of the analysis of the sampling based on the middle managers, and as a consequence, it will have some limits in a certain degree imposed on its extension.

