

Research on the Leadership Types in Italian Restaurants

이태리 레스토랑 종사자들의 리더십 유형에 관한 연구

Seoung-Bean Yim(임성빈)*, Pan-Jin Kim(김판진)**

Abstract

Purpose – This study analyzes the effects of types of leadership on the employees of Italian restaurants, its efficacy, and organizational citizenship behavior, utilizing a causal assessment model. In this study, independent variables such as the type of leadership perceived in the manager or chef by an Italian restaurant's employees, and its efficacy were parameters, and the organizational citizenship behavior and organizational effectiveness were the variables representing the results in the hypothesis. The study aimed to draw implications by verifying the leadership via efficacy and the impact on organizational citizenship behavior of Italian restaurants.

Research design, data, methodology – For the purpose of this analysis, specific questionnaire items were configured according to the theory and efficacy of the study. From a questionnaire used in organizational citizenship behavior comprising 22 questions, six were modified to suit the research purpose of this study. The configured questionnaire comprised 5 parts and 40 items. A Likert (Likert) 5-point scale was utilized to measure responses to the questionnaire items from the employees of an Italian restaurant in Seoul who participated in the survey. For data collection, 400 questionnaires were distributed, and 344 collected. Factor analysis and reliability verification were conducted using SPSS18.0 and AMOS18.0. A covariance structure analysis was conducted to test the research hypotheses.

Results - Based on the results of the analyses, the summary and suggested implications of the research are as follows:

The covariance structure analysis used to analyze the kind of effect transformational and transactional leadership styles in Italian restaurant employees had on self-efficacy, group-efficacy, and organizational citizenship behavior, indicated that among the characteristics of transformational leadership (such as, idealized influence, inspirational motivation, individual consideration, and intellectual stimulation), idealized influence and individual consideration had a positive influence on self-efficacy. Idealized influence, individual consideration, conditional reward, and management by exception also positively influenced self-efficacy and altruistic and conscientious behavior (organizational

citizenship behavior).

Conclusions - Results suggest that with regard to self-efficacy and group efficacy, managers in different departments and chefs should provide team members with a vision for the future, increase their confidence in their abilities, and build their trust in the organization. By evaluating employee performance and experiences, management can demonstrate leadership and encourage organizational citizenship behavior through enjoyable, voluntary participation. Transformational and transactional leadership is effective in group processes that include social-exchange relationships, self-efficacy and group efficacy, and organizational citizenship behavior. However, as this research study utilizes only self-reported data, it has several limitations, such as a vulnerability of errors caused by the various experiment types. A significant limitation of this study is the lack of potential for the duplication of results. The covariance structure analysis, however, provides complementation to limit the impact of errors from self-reporting studies. A future study can extend this research by utilizing different data collection methods.

Keywords : Italy Restaurant, Transformational leadership, Transactional Leadership, Efficacy, Organizational Citizenship Behavior.

JEL Classifications : M11, M21, M51, M52, M54.

1. 서론

서비스산업에서는 소비자의 욕구를 만족시키기 위하여 인적자원의 대부분을 차지하는 서비스 종사원의 역할은 타 산업에 비하여 증가되며 이 분야에 종사하는 사람들의 높은 지식, 기능 창조력 그리고 폭넓고 유연한 대인처세능력이 중요하다.

리더는 지시와 통제위주의 관리자 역할보다는 부하들의 욕구를 향상시키고 그들의 포부와 꿈을 성장시킬 수 있는 체계적인 변화를 위해 전체적인 업무를 정확히 파악하여야 하며 기업과 개인의 발전적인 방향과 비전을 제시함으로써 실무진의 이상을 내면화시키고 자율성과 창의성을 최대한 발휘할 수 있도록 실무의 지표가 되어야 한다(Baek, 2002). 이와 같은 맥락에서 이태리레스토랑의 리더는 조직이 궁극적으로 지향해야 할 비전을 제시하고 구체화하여 구성원들이 창의적이고 혁신적인 능력을 발휘할 수 있도록 신념, 욕구, 가치 등을 변화시켜 잠재된 능력을 향상시키며 변화와 혁신을 이끌 수 능력이 요구된다.

* Direct of Slowfarm. Co. Ltd. 379 Chungyangri dong Dongdaemoon-Gu, Seoul, Korea. Tel:82-10-2922-7187. Email: ysb0307@naver.com

** Corresponding Author, Professor, Dept. of Business Administration, Chodang University, Korea.
Tel: +82-01-2214-6883. E-mail: pjkim@chodang.ac.kr

이태리레스토랑 경영에 있어서 조직 관리의 주요한 목표의 하나가 리더십 개발에 있으며, 리더의 행동은 조직의 대단위 변화와 혁신을 주도할 막중한 책임이 바로 리더들에게 주어지는 것이라는 표현과 같이 복잡한 환경 변화의 시기에 있어 리더십에 대한 연구는 조직 행동 연구자들에게 큰 의미가 있다. 기업 환경이 안정되어 있을수록 기계적 조직체(mechanical organization)가 형성되는 경향이 있고, 기업 환경이 동태적일수록 유기적 조직체(organic organization)가 형성되는 경향이 있다는 Burns and Stalker(1966)의 발표에 의하면 실제로 대부분의 기존 조직 구조들이 관료화와 계층화된 기계적 구조 형태에서 전문화, 수평화, 슬림화된 유기적 구조 형태로 변화하는 가운데 이에 적합한 새로운 리더십이 요구되고 있다(Kim, 2002). 리더십 유형과 그들의 생산성 및 사기 사이에는 큰 상관관계가 있다는 것이 밝혀졌으며, 리더십 행동 이론에서는 직무 중심의 리더십이 종사원의 사기는 낮고, 생산성도 대체로 낮다. 이에 대해서 종사원 중심의 리더십 아래에서는 종사원의 사기도 높고, 생산성도 높은 것으로 규명하고 있다(Chung & Kim, 2003). 이와 같은 연구 결과의 축적에도 불구하고 변혁적·거래적 리더십(Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985) 유형이 어떠한 과정을 거쳐 조직시민행동을 증진시키는지를 규명해 주는 연구는 드물다. 이와 같은 문제의식을 바탕으로 본 연구에서는 구성원들의 효능감(Bandura, 1982)과 조직의 지원과 같은 새로운 변수의 도입을 통하여 성과의 관계를 도출하고자 하였다. 효능감은 Bandura(1986)의 사회학습이론에서 최초로 도출된 개념으로 자기에게 맡겨진 과업을 수행해 나갈 수 있는 본인의 능력에 대한 개인적 믿음을 의미한다. 비록 여러 학자들이 상황적 요인이 변혁적 리더십의 가능성을 증대시키거나 부하들에 대한 영향력을 조절할 수도 있다고 주장해 왔음에도 불구하고, 리더십과 효과, 효능감과 조직 유효성간의 관계에서 상황변수를 고려하는데 미흡하다고 할 수 있다. 특히 이태리레스토랑의 경우 서비스 접점에서 종사원들을 직접적으로 지휘하고 관리하는 위치에 있는 지배인이나 주방장들은 종사자들의 개인적 역량을 고무시켜 조직 유효성을 높이는데 중요한 역할을 하고 있다. 그러나 아직까지 이태리레스토랑 종사자들에 대한 효능감에 관한 연구는 이루어지지 않고 있다.

따라서 본 연구에서는 이태리레스토랑 종사원들 즉, 지배인이나 주방장에 의해서 지각된 상사의 리더십 유형을 독립변수로, 효능감을 매개변수로 그리고 조직 시민 행동을 조직 유효성을 나타내는 결과변수로 하는 가설을 설정하여, 리더십이 효능감을 경유하면서도 조직 시민 행동에 영향을 미치는지를 검증하여 이태리레스토랑 조직 내에 적용할 수 있는 시사점을 도출하는데 궁극적인 목적이 있다.

2. 이론적 고찰

2.1. 리더십(Leadership)

Bass and Avolio(1994)는 카리스마(charisma), 동기 고취(inspirational motivation), 지적 자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individual consideration)를 변혁적 리더십의 하위 차원으로 제시하였다. 카리스마는 구성원들이 리더와 리더의 비전에 몰입하여 헌신할 수 있도록 조직을 변화시키는 핵심 요인이다(Park, 2007). 카리스마가 있는 리더는 바람직한 가치관, 존경심, 자신감 등을 구성원들에게 심어 줄 수 있어야 하고, 비전을 제시할 수 있어야 한

다(Bass & Avolio, 1994). 카리스마는 한 조직에서 리더가 누구인지 뚜렷이 구별 짓는 요소 중의 하나로 볼 수 있으며, 부하들은 카리스마적인 리더 밑에서 보다 혁신적이며 신뢰를 갖고 일을 처리하기 때문에 그에 따른 성과 또한 다른 조직보다 높았다는 것이다. 하지만 무조건 카리스마적인 리더가 이끄는 조직이 성공한다는 것은 아니다. 실제로 카리스마적인 리더의 실패도 많이 지적되고 있다. 이는 카리스마적인 리더가 보편적으로 지니는 냉정함, 거만함, 신뢰에 대한 배신 등의 이유 때문이다. 따라서 카리스마는 부하의 만족도를 높이는 가장 효과적인 요소 중의 하나이지만 지적 자극이나 개별적 배려라는 다른 변혁적 요소와 조화가 이루어질 때 더욱 그 진가가 발휘된다고 할 수 있다(Bass, 1985).

지적 자극은 부하에게 리더와 조직 및 부하 자신에 대한 가치관 신념 기대 등에 의문을 가지게 하고, 자기 자신을 개발하고 새로운 시각의 사고방식을 갖도록 돕고 고무시키는 것이다. 리더가 바람직한 방향으로 지적 자극을 이루었을 때 부하들은 의식의 개혁과 사상의 전환을 통해 일의 능률을 높일 수 있는 것이다. Bass(1985)는 실제로 변혁적 리더가 제공하는 지적 자극은 그 자체 하나만으로 되어 있지 않고 오히려 지적 자극, 카리스마, 개별적 배려가 어느 정도 혼합되어 있다고 주장했다. 개별적 배려는 구성원들이 개인적으로 성장할 수 있도록 구성원들의 욕구에 관심을 갖고 알맞은 임무를 부여해야 한다. 조직 구성원들을 모두 획일적인 기준으로 생각하는 것이 아니라 개인 한 사람 한 사람의 감정, 관심, 욕구를 존중하여 구성원들을 동기 유발시키는 것을 말한다.

리더의 구성원 한 사람 한 사람에 대한 개별적인 관심과 배려는 구성원들 스스로 리더에게 각별한 대상이라는 느낌을 갖게 하여 리더의 구성원 전체에 대한 관심과 배려보다 동기 수준과 책임감에 대한 긍정적인 영향을 미친다(Bass & Avolio, 1994). 또한, 변혁적 리더십은 부하들이 공유할 비전 명시, 리더에 대한 높은 존경심, 목표를 수행할 때의 결단력, 부하에 대한 지적인 자극과 개인적인 배려 등의 용어들로 정의된다(Bass, 1985; House & Shamir, 1993). Harter and Bass(1988)는 부하가 지각한 변혁적 리더십이 부하가 평가한 리더유효성 및 리더에 대한 만족도와 정(+)의 상관관계를 가지고 있음을 보여주었다.

이외에도 변혁적 리더십이 리더유효성, 리더에 대한 만족도, 그리고 집단성과 등과 유의적인 정(+)의 관계가 있음을 보여주고 있다(Deluga, 1988; Waldman et al., 1987). 거래적 리더십은 리더가 상황에 따른 보상을 통하여 부하들에게 영향력을 행사하는 과정으로 리더와 부하의 관계는 일상적인 과업수행과정에서 복종과 보상을 주고받는 거래관계로서 조건적 보상(contingent reward)과 예외에 의한 관리(management by exception)로 세분화한다.

거래적 리더십은 일반적으로 Vroom and Yetton(1973)의 기대이론(expectancy theory)에 기초하고 있으며 개인의 노력수준은 그들이 얻어낼 수 있는 가능성과 결과에 대해 느끼는 매력의 정도라는 두 가지 요인에 의해 결정된다. 리더는 부하가 충족하기를 원하는 욕구를 부하에게 명확히 인식시킴으로써 부하로 하여금 목표달성에 대한 자신감과 주관적 확률을 높이고 부하가 노력을 하여 만족할 만한 수준의 성과를 달성할 경우에는 부하의 욕구를 충족시킬 수 있는 보상이 있다는 것을 명백히 인식시킨다. 그리고 부하로 하여금 지정된 성과를 달성하기 위해 노력하는 것이 매력적이라는 것을 느낄 수 있도록 동기를 부여해야 한다.

2.2. 효능감

효능감은 목표한 조직의 업무를 달성하는데 필요한 활동 과정

을 조직화하고 실행할 수 있는 능력에 대한 믿음을 의미하는데, 주로 효능감, 확신감, 유능감 등으로 번역되며, 최근에는 에피커시라는 용어를 사용하는 경향이다(Song, 2004). 셀프 에피커시(self-efficacy)는 자기 효능감?확신감?유능감 등으로, 그룹 에피커시(group-efficacy)는 집단 내지 조직 효능감 · 확신감 · 유능감 등으로 표현된다. 셀프 에피커시는 자신의 역량에 대한 신뢰를 의미하며, 그룹 에피커시는 자신이 속한 집단의 역량에 대한 개인의 믿음을 의미한다. 또한, 효능감은 경험을 통한 인지적, 사회적, 언어적, 육체적 기술의 점진적인 획득을 통해 형성된다(Bandura, 1982).

효능감에 대한 기존 연구들은 과업과 교육 훈련에 의해 증가될 수 있으며, 이에 따라 성과가 향상된다는 등 몇 가지 일관된 결론을 도출하고 있다(Gist & Mitchell, 1992). Bandura(1982)에 의하면 효능감은 주어진 상황의 욕구를 충족시키기 위해서 필요한 동기 부여, 인지적 자원과 행위를 동원할 수 있는 자신의 능력에 대한 믿음이며, 높은 자기 효능감 수준은 성공적인 성과 달성을 위해 자원과 기술을 전반적으로 통합시킬 수 있는 생성 능력을 지닌다고 하였다.

자기 효능감은 단순히 미래 행동의 측정지표가 아니라 성공적인 조직 목표 달성을 위해 자원과 기술을 전반적으로 통합시킬 수 있는 능력이므로, 특정 과업에서 자기 효능감이 높은 사람은 낮은 사람보다 더 좋은 성과를 내며, 조직의 미래를 보다 잘 예측한다는 것이다(Kim, 2002). 또한, 자기 효능감은 과거의 행동보다 미래의 성과에 보다 좋은 예측 도구임을 보여 주기도 한다(Bandura, Schunk, 1981). 요컨대 Locke(1986)는 과거의 성과가 통제된다면 자기 효능감은 성과를 예측하는 중요한 지표가 됨을 밝혔고, Locke and Latham(1990)에 따르면 자기 효능감과 개인적 목표가 성과에 직접 영향을 미친다고 하였으며, 이는 Wood and Bandura(1989)의 연구에서 지지되었다(Hong, 1995). 집단 효능감은 자신이 속한 집단이 특정 임무를 수행하여 일정한 성과를 창출할 수 있을 것이라는 구성원 개인의 신뢰라고 정의된다(Riggs & Knight 1994). 이는 구성원이 속한 조직의 능력에 대한 믿음으로 그 전개 과정이나 여타 관계변수들과의 관계에서 자기 효능감과 차이를 보이는 것으로 나타났다(Lee & Lee, 1995). Jex and Gudanowski(1992)는 개인의 자기 효능감에 대한 지각과 집단 효능감에 대한 지각은 상호관련성이 있긴 하지만 그 관련성이 사소한 정도라는 사실을 언급하고 있다.

2.3. 조직 시민 행동(Organizational Citizenship Behavior)

조직시민 행동은 조직 유효성과 성과간의 관계에 대한 논쟁에서 비롯되었다. 조직 시민 행동은 조직 유효성에 기여하는 행동이지만 공식적인 보상이 제공되지 않는 조직 구성원의 자발적인 행동을 총칭하는 개념으로 관리자의 직무를 수월하게 할 뿐만 아니라 구성원 자신의 성과와 직무에 성공을 높이는 요인이기 때문에 호텔 기업에서는 많은 관심을 기울여야 하는 부분이다(Smith et al., 1983).

조직 시민 행동의 선행 연구를 살펴보면 Organ(1988)의 실무자들이 성과에 대한 정의를 토대로 하여 본격적으로 논의되기 시작하였다. 이와는 반대로 Beteman and Organ(1983)은 조직 시민 행동이 직무 성과와 관련된 역할과는 분리된 것으로서 추가적인 역할이며, 조직에 기여하는 역할이 되어야 한다고 강조하였다. 이러한 주장은 직무와 관련된 역할인가, 무엇이 추가적인 역할인지를 구분하기 모호하다는 지적을 받기도 하였다. Organ(1998)은 조직시민행동을 이타성(Altruism), 예의성(Courtesy), 스포츠맨 십

(Sportsmanship), 양심성 (Conscientiousness), 시민 정신(Civic Virtue) 등 다섯 가지 차원으로 분류하고 있다. Yoon and Lee(2009)는 조직시민행동의 영향요인을 개인특성차원, 과업특성차원, 조직특성차원, 리더십 행동 차원의 네 가지 범주로 구분하고 있다. 개인특성차원은 직무만족, 공정성, 조직몰입, 리더에 대한 신뢰 등이며, 과업특성차원은 과업피드백, 과업일상화, 내재적 보상과업이 포함된다. 그리고 조직특성차원은 조직의 공식화, 조직의 경직성, 자문/스탭지원, 집단응집성, 조직지원 등이 있으며, 리더십 행동차원은 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 리더-구성원교환 등이 포함된다. Podsakoff et al.(2000)는 조직시민행동의 선행요인으로 긍정적인 직무태도, 과업특성, 리더십 행위를 제시하고 있다. Podsakoff and Mackenzie(1994)는 영업부문에서 OCBs의 효과를 연구한 바 있다. 영업부문에서 승진, 전배, 보상, 퇴사조치 등 인사와 관련된 의사결정에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 영업 실적이다. 그럼에도 불구하고 세일즈매니저들은 세일즈맨들의 성과 평가시 객관적인 영업지표 외에 OCBs를 고려하며, 이러한 현상은 보험, 석유화학, 제약 등 업종에 관계없이 전반적으로 일어나고 있음을 밝혀낸 바 있다(Podsakoff et al., 1990).

3. 연구설계 및 자료수집

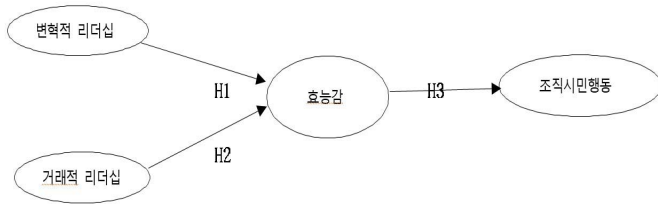
3.1. 연구모형 및 연구가설

선행 연구와 관련 자료를 종합하여 이태리레스토랑 종사원들의 리더십 유형과 효능감을 파악하기 위한 연구 모형을 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 효능감, 조직 시민행동으로 나타낼 수 있으며, 이를 <그림1>과 같이 도식화하였다. Harter and Bass(1988)는 부하가 지각한 변혁적 리더십이 부하가 평가한 리더유효성 및 리더에 대한 만족도와 정(+)의 상관관계를 가지고 있음을 보여주었다. 이 외에도 변혁적 리더십이 리더유효성, 리더에 대한 만족도, 그리고 집단성과 등과 유의적인 정(+)의 관계가 있음을 보여주고 있다(Deluga 1988, Waldman et al., 1987).

거래적 리더십은 리더가 상황에 따른 보상을 통하여 부하들에게 영향력을 행사하는 과정으로 리더와 부하의 관계는 일상적인 과업수행과정에서 복종과 보상을 주고받는 거래관계로서 조건적 보상(contingent reward)과 예외에 의한 관리(management by exception)로 세분화한다. Podsakoff et al.(2000)는 조직시민행동의 선행요인으로 긍정적인 직무태도, 과업특성, 리더십 행위를 제시하고 있다. Podsakoff and Mackenzie(1994)는 영업부문에서 OCBs의 효과를 연구한 바 있다. 영업부문에서 승진, 전배, 보상, 퇴사조치 등 인사와 관련된 의사결정에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 영업 실적이다. 그럼에도 불구하고 세일즈매니저들은 세일즈맨들의 성과 평가시 객관적인 영업지표 외에 OCBs를 고려하며, 이러한 현상은 보험, 석유화학, 제약 등 업종에 관계없이 전반적으로 일어나고 있음을 밝혀낸 바 있다(Podsakoff, et al, 1990). 리더십 유형은 그 개별적인 효과로 인해 부하들의 자기 효능감을 강화시키는 것으로 알려져 있다(Avolio & Gibbons, 1988).

자기 효능감과 집단 효능감이 차별적 개념임에도 불구하고 비슷한 기능과 과정을 통해 작동된다는 Bandura (1997)의 주장을 수용할 때, 리더십 유형과 집단 효능감간의 관계 예측은 용이해진다. Lee and Lee(1995)가 변혁적 리더십은 개인의 셀프 에피커시를 통해 개인의 성과에 영향을 주기보다는 집단 에피커시를 높여줌으로

서 그룹 성과에 영향을 줄 수 있음을 밝혀 두 에피커시의 수준 간에 차별성을 언급한 적도 있다. 변혁적 리더십과 집단 수준의 에피커시를 고려한 연구는 비교적 많은 편이다.



<그림 1> 연구모형

3.1.1. 리더십 유형과 효능감과 관계

선행 연구들에 의하면 리더십 유형은 그 개별적인 효과로 인해 부하들의 자기효능감을 강화시키는 것으로 알려져 있다(Avolio & Gibbons 1988). 자기 효능감과 집단 효능감이 차별적 개념임에도 불구하고 비슷한 기능과 과정을 통해 작동된다는 Bandura (1997)의 주장을 수용할 때, 리더십 유형과 집단 효능감 간의 관계 예측은 용이해진다. Lee and Lee (1995)가 변혁적 리더십은 개인의 셀프 에피커시를 통해 개인의 성과에 영향을 주기보다는 집단 에피커시를 높여줌으로서 그룹 성과에 영향을 줄 수 있음을 밝혀 두 에피커시의 수준 간에 차별성을 언급한 적도 있다. 변혁적 리더십과 집단 수준의 에피커시를 고려한 연구는 비교적 많은 편이다.

Guzzo et al.(1993)는 변혁적 리더십이 팀 동료들에 대한 신뢰를 고취시키고 성공할 것이라는 믿음을 개발시킴으로써 집단 효능감(group potency)에 직접적인 영향을 미친다고 주장했으며, Sivasubramaniam et al.(2002)은 변혁적인 팀 리더십을 지니고 있다고 평가한 팀들에서 시간이 지남에 따라 구성원들의 집단 효능감(group potency)이 발생한다는 사실을 입증했다. 비록 집단 효능감(group potency)과 팀 에피커시(team efficacy)간에는 정의 상의 차이가 존재한다고 하더라도, 이러한 기존 연구들에 근거해서 변혁적 리더십이 집단 노력에 대한 참여를 이끌고 집단 정체성에 대한 결속을 강화하는 과정에서 집단 수준의 에피커시를 강화시킬 수 있다는 것을 가설화 하는데 무리가 없을 것이다. 따라서 팀 구성원들에게 인식된 팀장의 변혁적 리더십과 팀 에피커시 간에는 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

연구가설 1: 변혁적 리더십은 효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구가설 2: 거래적 리더십은 효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.2. 효능감과 조직 시민 행동의 관계

조직 시민 행동을 유발하는 선행변수로서 셀프 에피커시에 대한 연구는 많이 이루어지지 않은 상황이지만, 기존 연구를 종합하여 보면, 셀프 에피커시는 조직 시민 행동을 설명하는데 있어서 유의적인 변수로 볼 수 있다고 하겠다. Kim (2002)은 리더십 유형과 에피커시 그리고 조직 시민 행동 연구에서 변혁적 리더십이 셀프 에피커시에 유의적인 영향을 미치고, 셀프 에피커시가 조직 시민 행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 실증적으로 검증하였다. 조직 시민 행동(OCB)과의 상호관계에서 가장 많이 조사

연구된 내용이 직무만족이다(Bateman & Organ 1983). Bandura(1979)를 비롯한 많은 선행 연구에서 셀프 에피커시와 성과와의 관계를 구체적으로 밝히고 있으며, 셀프 에피커시가 과업 수행과 중요한 상관관계가 있음을 밝히고 있다. 일부 논문에서는 셀프 에피커시가 과거의 행동보다 차후의 성과에 보다 좋은 예측 도구가 된다고 주장한다. 즉 과거의 성과가 통제된다면 셀프 에피커시가 성과를 예측하는 중요한 지표가 됨을 발견하였다.

연구가설 3: 효능감은 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2. 설문지 구성 및 자료수집

3.2.1 설문지 구성

본 연구의 분석을 위한 설문지의 구성 항목은 리더십의 선행 연구(Bass 1985; House and Shamir 1993; Kim, 2003) 등의 설문 항목을 바탕으로 22문항을, 효능감의 선행연구(Bandura & Schunk 1981; Wood & Bandura, 1989; Kim, 2003) 등의 설문 항목을 바탕으로 6문항을, 조직 시민 행동(Bateman and Organ 1983; Neihoff and Moorman 1993)에서 사용된 설문과 이론을 근거로 본 연구자의 연구 목적에 적합하도록 수정 보완하여 문항을 작성하였으며, 5개 부분 총 40문항으로 구성하였고, 설문지 항목은 리커트(Likert) 5점 척도를 기준으로 측정하였다.

3.2.2. 자료수집 및 분석

본 연구에서는 이태리레스토랑의 리더십 유형, 효능감, 조직 시민 행동에 대한 인과적 평가모형 개발을 수행하기 위해 서울소재 이태리레스토랑 종사원들이 조사에 참여하였다. 자료 수집은 2012년 7월 20일부터 2012년 8월 15일까지 외식 이태리레스토랑(일마지오, 마고, 일치엘로, 엘본 더 테이블, 보나베떼)에 총 400부를 배포하고 이중 367부가 회수된 설문지 중에서 중심화경향이 심하거나, 분석에 부적합한 설문지 23부를 제외하고 344부에 대하여 SPSS 18.0과 AMOS 18.0을 이용하여 요인분석과 신뢰성 검증을 실시하고, 제시된 연구가설을 검증하기 위해서 공분산구조분석을 실시하였다.

4. 실증분석 결과

4.1. 인구통계학적 특성

인구통계학적 사항에 대한 빈도분석 결과, 성별은 남성이 289명(84.0%), 여성이 55명(16.0%)으로 남성의 비율이 높게 나타났으며, 결혼 유무는 미혼이 274명(79.7%), 기혼이 70명(20.3%)로 미혼의 응답자가 많은 것으로 나타났다. 연령의 경우 20세 이하가 5명(1.5%), 20-30세가 82(23.8%), 31세-40세가 107명(31.1%), 41세-50세가 101명(29.4%), 50세 이상이 49명(14.2%)으로 나타났으며, 학력은 고졸 이하가 54명(15.7%), 고졸이 114명(33.1%), 전문대졸이 118명(34.3%), 대학교 졸이 52명(15.1%), 대학원학위가 6명(1.7%)의 분포를 보이고 있었다. 또한 응답자의 월 평균소득은 100만원 미만이

34명(9.9%), 100만원 이상-150만원 미만은 129명(37.5%), 150만원 이상-200만원 미만은 70명(20.3%), 200만원 이상-250만원 미만은 60명(17.4%), 300만원 이상은 51명(14.8%)을 차지하였다. 직급에서는 아르바이트 74명(21.5%), 사원이 115명(33.4%), 주임급이 77명(22.4%), 대리급이 25명(7.3%), 과장급이 24명(7.0%), 차장급이 7명(2%), 부장급이 6명(1.7%)로 나타났다.

4.2. 타당성 및 신뢰성 검증

가설 검정에 앞서 측정변수의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위

하여 SPSS 18.0과 AMOS 18.0을 이용한 탐색적 요인 분석(exploratory factor analysis: EFA) 및 AMOS 5.0을 이용한 일련의 확인적 요인 분석(confirmatory factor analysis: CFA)을 실시하였다.

4.2.1. 확인적 요인 분석을 이용한 타당성 검증

확인적 요인 분석 모형들의 적합도 지수를 정리해 보면<표 1>과 같은데, 11개 구성 개념에서는 RMR이 권장기준치(0.05 이하)를 충족시키고 있는 것으로 확인되었다. 또한, GFI(Goodness-of-fit-index, 적합도지수), AGFI (Adjusted GFI, 수정적합도지수)와 NFI(Normed fit index, 표준적합도지수), CFI(Comparative fit index,

<표 1> 전체 구성개념에 대한 확인적 요인분석 결과

구성개념		Estimate	S.E	C.R	P
카리스마	어려운 일을 상의할 수 있는 가장 적합한 상대	1			
	일관성을 견지해 온 본 받을만한 모범적인 사람	1.334	0.07	19.158	***
	미래에 대하여 강력한 비전을 제시	0.897	0.059	15.284	***
	직장생활을 하면 금지 느낌	1.02	0.064	15.858	***
	직업에 대한 신념과 자부심을 갖도록 하는 역할	0.934	0.06	15.518	***
	열심히 일하도록 격려하고 함	1.101	0.063	17.436	***
분발고취	상호협조하며 선의의 경쟁을 하도록 조언	1			
	모두에게 정실의 흐름이 없이 항상 공평	1.177	0.078	15.034	***
	업무를 잘 할 수 있도록 업무의 중요성을 인식	1.195	0.074	16.231	***
	서로가 업무에 대한 의사전달을 활발히 함	1.245	0.085	14.718	***
	모두를 잘 이해 함	1.191	0.081	14.701	***
개별배려	질문에 성실히 답해주고 자상하게 지도해 줌	1			
	잘 한일에 대하여 항상 칭찬을 잊지 않는다.	1.047	0.072	14.446	***
	효율적 업무수행을 위해 뭔가를 찾아 도와줌	1.056	0.09	11.68	***
지적자극	새로운 아이디어나 의견을 이끌어내도록 도와 줌	1			
	문제 해결 시 신중을 기할 수 있도록 엄격함	0.965	0.057	17.044	***
	직장내에서 권한의 위임을 매우 현명 함	1.004	0.061	16.518	***
조건보상	노력에 대한 보상으로 원하는 것을 얻음	1			
	사전에 상의한대로 노력하면 원하는 보상을 함	0.964	0.086	11.232	***
	목표 달성 시 이익과 보상을 설명해 줌	1.233	0.102	12.111	***
예외관리	일상적인 업무를 스스로 알아서 하도록 함	1			
	회사가 제시하는 특정기준에 관심	1.349	0.109	12.349	***
자기효능	나는 나의 업무능력에 대한 확신을 갖고 있다.	1			
	나의 업무중에 내 능력 밖의 업무들이 다소 있다.	0.961	0.046	20.815	***
	나의 업무성과가 저조한 경우에는 내 능력이 부족했기 때문이라고 생각한다.	0.964	0.052	18.457	***
집단효능	우리 부서는 현재 직면한 문제들을 해결할 수 있다고 확신한다.	1			
	우리 부서는 직무를 수행하는 더 좋은 방법을 생각해 낼 수 있다고 확신한다.	1.007	0.046	21.771	***
	우리 부서는 책임을 다하기 위해 열심히 일할 것이다.	1.017	0.056	18.257	***
이타성	나는 다른 사람이 결근하면 그 사람의 일을 도와준다.	1			
	나는 다른 사람의 업무를 도와준다.	0.96	0.041	23.5	***
	나는 항상 회사의 물품을 소중히 한다.	1.207	0.047	25.59	***
	업무량이 많은 동료의 일을 도와주는 편	1.017	0.043	23.677	***
	결근한 동료의 업무를 잘 도와주는 편	0.798	0.046	17.438	***
양심성	내 업무가 아니라도 새로 온 사람을 도와 줌	1			
	다른 사람들과의 분란을 막기 위해 노력	1.048	0.043	24.658	***
	의사결정 전에 상사나 주변사람과 상의	1.011	0.043	23.683	***
	직원의 권리를 침해하지 않기 위해서 주의	1.243	0.058	21.358	***
	조직 내의 문제에 대해서 불평을 하는 편	0.971	0.048	20.337	***
시민정신	나는 항상 회사와 부서의 규칙을 따른다.	1			
	나는 항상 시간을 잘 지킨다.	0.982	0.037	26.78	***
모형적합도	$\chi^2 = 1761.361$, $df=656$, $p=0.000$, $RMR=0.034$, $GFI=0.898$, $AGFI=0.846$, $NFI=0.971$, $CFI=0.996$				

비교적합도지수) 등의 수치가 적합도 판단 권장기준치(0.90 이상)를 충족하고 있어서 단일차원성 검증에 적합한 것으로 확인되었다(Schumacker and Lomax 1996).

4.2.2. 판별타당성 검증

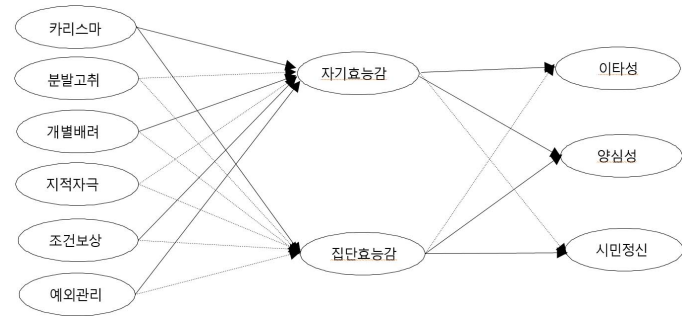
확인적 요인 분석을 통해 단일차원성과 집중타당성이 입증된 각 구성 개념들에 대해서 서로 상이한 개념들인지를 점검하기 위해 판별타당성 분석을 실시하였다. 일반적으로 두 구성 개념들 각각의 평균 분산추출 값이 두 구성 개념들 간 상관계수의 제곱 값을 상회하면 두 구성 개념에 판별 타당성이 존재하는 것으로 볼 수 있다(Fornell & Larcker, 1981).

판별타당성의 확인을 위한 각 구성 개념들의 평균분산추출 값 <표 1>과 구성 개념들간의 상관계수 제곱 값을 비교한 결과, 비교되는 두 구성 개념들의 분산추출 값이 이들의 상관계수 제곱값에 비해 모두 낮은 경우는 없는 것으로 나타나 판별타당성이 있는 것으로 분석된다. 또한, 95% 신뢰구간에서 두 구성 개념간 상관관계의 절대값이 1이 아닐 경우에도 판별 타당성이 있는 것으로 볼 수 있는데(Anderson and Gerbing, 1988), <표 2>의 자료를 통해 본 연구 모형에 포함되어 있는 모든 구성 개념들 간에 판별 타당성이 있음을 확인할 수 있다.

4.3. 연구 모형의 분석과 가설 검증

4.3.1. 연구 모형의 적합도 검증

본 연구의 변혁적 리더십의 설명변수 2개인 외생변수와 매개변수인 효능감, 결과변수인 조직 시민 행동에 대한 내생변수의 확인적 요인 분석 결과를 공분산 구조분석을 이용하여 연구 모형 및 가설을 검증하였다. [그림 2]에 보이는 바와 같이 연구 모형에 대한 AMOS 분석 결과 $\chi^2=1832.793$, $df=664$, $p=0.000$ 으로 나타난 가운데, GFI(0.891), AGFI(0.829)가 권고지수를 만족시키지 못하는 것으로 나타났으나, NFI(0.954) 및 CFI(0.994) 등의 적합도지수가 권고지수를 상회하고 있어 전반적인 구조모델의 적합도 기준을 충족시키고 있는 것으로 분석되었다.



$\chi^2=1832.793$, $df=664$, $p=0.000$, $RMR=0.039$,
GFI=0.891, AGFI=0.829, NFI=0.954, CFI=0.984

<그림 2> 연구모형의 AMOS 분석결과

4.3.2. 연구 가설의 검증 결과

이태리레스토랑 종사자의 변혁적 리더십과 효능감 및 조직 시민 행동에서 설정한 전체 18개 가설에 대한 검증 결과를 요약하면 <표 3>과 같다. 전체 18개 연구 가설 중에 t값의 절대값이 1.645미만으로 나타난 9개를 제외한 9개 가설이 채택된 것으로 분석되었다(배병렬 2007). 가설 검증을 위한 [그림 2]의 구조모형 분석 결과에서 영향 요인인 변혁적 리더십과 거래적 리더십 매개 요인인 자기 효능감과 집단 효능감의 관계를 살펴보면 카리스마의 t값은 2.600, 개별배려($t=1.808$)로 $p<0.05$, $p<0.01$ 수준에서 유의적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

그러나 분발고취와 지적 자극은 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 한편, 거래적 리더십의 조건적 보상($t=2.323$), 예외에 의한 관리($t=2.323$)는 유의수준 $p<0.05$ 에서 유의한 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 이러한 결과는 상사에 대한 신뢰, 상사가 나의 성공과 성취의 상징, 나의 미래와 장래를 밝게 해 준다는 카리스마와 비전이 자기 효능감에 유의한 정의 영향을 미치지 못하고 있는 연구 결과로써 Kim(2002)의 기존 연구와 맥을 같이 하고 있다. 따라서 이태리레스토랑의 조리 및 연회 책임자들은 부하들에 대한 신뢰와 미래에 대한 비전제시, 긍정적인 시각을 갖도록 노력해야 할 것으로 사료된다. 둘째, 변혁적, 거래적 리더십유형은 집단 효능감에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 H2의 t값은 카리스마($t=1.766$)로 $p<0.01$ 수준에서 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 반면 분발고취, 개별적 배려, 지적 자

<표 2> 리더십, 효능감, 조직시민행동의 상관관계분석 결과

구성개념	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
카리스마	1										
분발고취	0.750 [~]	1									
개별배려	0.729 [~]	0.810 [~]	1								
지적자극	0.891 [~]	0.743 [~]	0.723 [~]	1							
조건보상	0.690 [~]	0.756 [~]	0.751 [~]	0.725 [~]	1						
예외관리	0.66 ⁰	0.692 [~]	0.697 [~]	0.672 [~]	0.668 [~]	1					
자기효능	0.556 [~]	0.593 [~]	0.622 [~]	0.568 [~]	0.592 [~]	0.912 [~]	1				
집단효능	0.522 [~]	0.551 [~]	0.501 [~]	0.522 [~]	0.574 [~]	0.574 [~]	0.630 [~]	1			
이타성	0.554 [~]	0.609 [~]	0.481 [~]	0.516 [~]	0.524 [~]	0.583 [~]	0.570 [~]	0.709 [~]	1		
양심성	0.722 [~]	0.748 [~]	0.717 [~]	0.733 [~]	0.692 [~]	0.706 [~]	0.656 [~]	0.676 [~]	0.621 [~]	1	
시민정신	0.696 [~]	0.794 [~]	0.868 [~]	0.716 [~]	0.710 [~]	0.770 [~]	0.669 [~]	0.625 [~]	0.568 [~]	0.779 [~]	1

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

극, 그리고 거래적 리더십의 조건적 보상과 예외에 의한 관리는 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다.

이러한 연구 결과는 이태리레스토랑의 조직 구성원들이 목표를 달성했을 때 지배인이나 주방장과 상사가 만족스럽다는 의사 표시를 명확히 해주고 있으며, 부하가 어려운 문제가 발생했을 때에도 새로운 아이디어를 제시하여 업무 수행 방식을 제시해 줌으로써 개별적인 배려나 지적 자극을 받는 것으로 풀이할 수 있다. 셋째, 자기 효능감은 조직시민행동 요인인 이타성($t=5.890$), 양심성(3.920)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 H3은 $p<0.001$ 수준에서 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으나, 시민 정신에 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다. 넷째, 집단효능감은 조직시민행동 요인인 양심성($t=10.079$), 시민정신(14.509)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구가설은 $p<0.001$ 수준에서 유의적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 반면, 이타성은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

<표 3> 리더십, 효능감, 조직시민행동의 상관관계분석 결과

경로	추정치	표준오차	t값(C.R)	p	결과
자기효능감 ← 카리스마	4.946	1.902	2.600	0.009	채택
자기효능감 ← 분발고취	-1.041	0.684	-1.523	0.128	기각
자기효능감 ← 개별배려	0.864	0.478	1.808	0.071	채택
자기효능감 ← 지적자극	0.084	0.177	0.473	0.636	기각
자기효능감 ← 조건보상	15.402	6.629	2.323	0.02	채택
자기효능감 ← 예외관리	21.073	9.071	2.323	0.02	채택
집단효능감 ← 카리스마	3.376	1.911	1.766	0.077	채택
집단효능감 ← 분발고취	-0.32	0.664	-0.482	0.63	기각
집단효능감 ← 개별배려	0.558	0.416	1.340	0.18	기각
집단효능감 ← 지적자극	0.169	0.151	1.122	0.262	기각
집단효능감 ← 조건보상	10.118	6.528	1.550	0.121	기각
집단효능감 ← 예외관리	-13.907	8.932	-1.557	0.119	기각
이타성 ← 자기효능감	1.784	0.303	5.890	***	채택
양심성 ← 자기효능감	0.236	0.06	3.920	***	채택
시민정신 ← 자기효능감	-0.065	0.063	-1.044	0.296	기각
이타성 ← 집단효능감	-0.31	0.216	-1.435	0.151	기각
양심성 ← 집단효능감	0.668	0.066	10.097	***	채택
시민정신 ← 집단효능감	1.028	0.071	14.509	***	채택
모형의 예측력	집단효능감 $R^2=81.2$, 자기효능감 $R^2=70.9$, 시민정신 $R^2=85.4$, 양심성 $R^2=68.5$, 이타성 $R^2=35.0$				

5. 결론

본 연구는 이태리레스토랑 종사원의 변혁적 거래적 리더십이 자기 효능감과 집단효능감 및 조직 시민 행동에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하여 새로운 인적 자원에 대한 관리 방안을 도출하고자 하였다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 선행 연구에 대한 이론적 고찰과 문헌 고찰을 수행하여 연구 모형과 연구 설계, 가설을 설정하였으며, 실증분석을 위해 서울 지역 이태리레스토랑의 종사원을 대상으로 설문지법을 사용하였다. 이태리레스토랑 종사원의 변혁적 거래적 리더십이 자기효능감과 집단효능감 및 조직 시민 운동에 어떠한 영향을 미치는지 분석하기 위하여 공분산 구

조분석을 실시한 결과, 변혁적 리더십의 구성 개념(카리스마, 분발고취, 개별적 배려, 지적 자극) 중에서 카리스마와 개별배려는 자기 효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 카리스마, 개별배려, 조건적 보상 그리고 예외에 의한 관리는 자기 효능감과 조직 시민 행동의 이타성, 양심성 까지 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있었다.

이러한 연구 결과는 변혁적 리더십의 카리스마와 개별적인 효과로 인해 부하들의 자기 효능감을 강화시킨다(Avolio & Gibbons 1988; Pillai and Williams 2004)는 기존의 연구를 지지하는 것이다. 또한 거래적 리더십의 조건적 보상과 예외에 의한 관리는 자기 효능감에 유의적인 영향을 미친다는 Kim(2003)의 연구 결과와도 부분적으로 맥을 같이 하고 있다. Min and Kim(2001)의 연구에서는 카리스마와 지적 자극은 자기 효능감에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었으며, 개별적 배려와 비전은 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 이러한 효능감에 대한 다양한 결과는 조직의 효과적인 변혁적 거래적 리더십의 실행을 제시하고 있으며, 본 연구에서 이태리레스토랑 종사원의 탐색적인 실증분석 결과가 향후 효능감의 영향관계에 대한 발전적인 연구에 영향을 미칠 수 있을 것으로 사료 되었다. 각기 다른 업장에 대한 종사원들의 확신은 집단 효능감을 통해 동료들과의 질 높은 교환 관계가 업장을 동일시하고 팀을 위해 헌신하는 노력으로 이어지도록 해야 한다고 볼 수 있다. 이것은 집단 효능감이 목표 달성 성과와 관련한 지표들과 긴밀한 관계를 갖는다는 것을 재차 확인하는 결과로서, 팀 프로세스에서 팀 능력에 대한 집단적인 믿음이 중요한 역할을 담당하고 있음을 의미한다. 변혁적 리더십에 대한 집단 효능감의 영향력은 업장 종사원들에게 비전과 함께 높은 성과 기대를 할 수 있도록 활기를 불어넣고 팀워크를 이끌어 내는 변혁적인 팀 리더의 행동이 구성원들에게 팀 능력에 대한 믿음을 형성하도록 함을 의미한다.

이태리레스토랑은 많은 접점 서비스와 고객 지향적 사업으로 종사원 직무 수행에 대한 다양한 고객의 기대 수준, 긍정적인 상호 접촉, 서비스 전달자의 태도 등과 밀접한 관련이 있으며, 최 일선 종사자의 역할이 매우 중요하기 때문에 종사원을 통해 기업의 상품과 서비스를 고객에게 제공하고 고객의 기대에 얼마나 잘 부응하는 서비스를 제공하고 신뢰감을 형성하느냐에 따라 기업의 성패가 좌우되는 인적 자원 의존도가 매우 높은 대표적인 서비스기업이다. 자기 효능감과 집단 효능감은 이태리레스토랑에서 자신의 역량에 대한 신뢰를 가질 수 있도록 업장의 지배인이나 주방장들은 구성원들이 자신이 속한 집단의 역량에 대한 믿음을 줄 수 있도록 미래에 대한 비전과 동기 부여가 필요하다. 자신의 직무와 직무 경험의 평가로부터 즐겁고 자발적 참여에 의한 조직 시민 행동을 할 수 있도록 리더십을 발휘하는 노력이 요구된다. 변혁적 거래적 리더십은 집단에서의 교환 관계나 자기 효능감과 집단 효능감 및 조직 시민 행동을 포함하는 집단 프로세스에서 효과적이다.

그러나 이상의 결과들은 다음의 몇 가지 한계를 지니고 있는데, 본 연구에 사용된 자료는 모두 자기보고식 측정에만 의존하였다. 자기보고식 자료에 의한 연구는 여러 가지 방법상의 오류에 취약하기 때문이다. 공분산구조분석의 사용으로 어느 정도 보완성을 제공하지만 종단적 연구나 다른 형태의 자료 수집에 대한 필요성이 제기되며, 표본추출에서의 한계를 지적할 수 있다.

Received: October 16, 2012.

Revised: November 10, 2012.

Accepted: November 19, 2012

References

- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Avolio, B. J. and Gibbons, T.C. (1988), "Developing transformational leaders: a life span approach", in Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (Eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 276-308.
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: the exercise of control*, New York: Freeman.
- Bandura, A. & Schunk, D. (1981), "Cultivating competence, self efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-598.
- Bandura, A. (1982), "Self efficacy mechanism in human agency", *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 92.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Thousand Oaks CA: Sage. 67.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, NY: Free press.
- Bateman, D. S. & Organ, D. W. (1983), "Job satisfaction and the good soldier", *The Relationship Between Citizenship Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper and Row Publishers. 115.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1966), *The Management of Innovation*, 2nd edition, London: Tavistock Publications.
- Choi, I. S. & L, S. Y. (2012), "A study on the Regulatory Environment of the French Distribution Industry and the Intermarche's Management strategies", *Journal of Industrial Distribution & Business*, 3(1), 7-16.
- Deluga, R. J. (1988), "Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies", *Group & Organization Studies*, 13(4), 456-467.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981), "Evaluating structural models with unobservable and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gist, M. E. & Mitchell, T. R. (1992), "Self efficacy : A theoretical analysis if its determinents and malleability", *Academy of Management Review*, 183-221.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. & Shea, G. P. (1993), "Potency in groups: Articulating a construct", *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Harter, J. J. & Bass, B. M. (1988), "Superiors evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hong, G. D. (1995), "Self Efficacy setting goals, commitment, and research on the impact of efforts of operating performance for achieving MBO", LG Chem HR, 45-58.
- House, R. J. & Shamir, B. (1993), "Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary theories. in Chemers MM Ayman R (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, 81-107. San Diego, CA: Academic Press.
- Jex, S. M. & Gudanowski, D. M. (1992), "Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study", *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 509-517.
- Kim, D. J. (2002), "A Study on Discrepancy between Self-efficacy's Mediate's Role and Group-efficacy's", *Korean Academy of Human Resource Management*, 6, 141-159.
- Lee, S. H. & Lee, W. W. (1995), "Picker when the motivational effects of transformational leadership - self-centered theories", *Korean Academy of Human Resource Management Research*, 19, 33-57.
- Lee, S. Y. Oh, S. T. Kim, M. J. (2010), "A Study on the Problem and Improvement of CRM in Financial Institutions", *Journal of Industrial Distribution & Business*, 1(1), 33-41.
- Locke, E. A. (1986), *Generalizing From Laboratory to Field Settings*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Min, K. H. & Kim, D. J. (2001), "A Study on the Relationship between Leadership Styles , Self - efficacy , Group - efficacy and Organizational Citizenship Behavior", *Korean Academy of Human Resource Management Research*, 3, 191-212.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books. 77.
- Park, Y. J. (2007), *Leadership and organization of modern society*, Seoul, Korea: Books each, 79.
- Pillai, R. & Williams, E. A. (2004), "Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance", *Journal of Organizational Change Management*, 17, 144-159.
- Podsakoff, P. M., Michael, J. A. & Scott, B. M. (1997), "Organizational citizenship behaviors and quality and the quantity of work group performance", *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000), "Organizational citizenship behavior; A review of theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1994), "Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness", *Journal of Marketing Research*, Aug, 351-352.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990), "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

- Riggs, M. L. and Knight, P. A. (1994). The impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes: A causal model. *Journal of Applied Psychology*, 79, 755-766.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J. & Jung, D. I. (2002), "A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance", *Group and Organization Management*, 27(1), 66-96.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Janet, P. N. (1983), "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 655-663.
- Song, B. H. (2004), "A Study on the Effects of Police Offices' Efficacy on the Organizational Commitment", *Korean Association of Public Safety and Criminal Justice*, 18, 237-272.
- Waldman, D. A. Bass, B. M. & Einstein, W. O. (1987), "Leadership and outcomes of performance appraisal processes", *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.
- Wood, R. E. & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 407-415.
- Yoon, Y. C. & Lee, K. S. (2009), "Predictors of Organizational Citizenship Behavior and the Influence of Organizational Citizenship Behavior on Performance", *Korean Public Administration Research*, 47(1), 209-232.