

감성리더십과 고객지향성간 조직몰입 및 직무만족의 매개효과: 특1급 호텔관리자를 중심으로[†]

Mediating Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction
between Emotional Leadership and Customer Orientation.

홍성오* · 강영순**

(Hong, Seong-Oh · Kang, Young-Soon)

목 차

- I. 서론
- II. 이론고찰 및 가설설정
- III. 연구설계
- IV. 실증분석
- V. 결론

I. 서론

호텔기업의 경우 일반기업과는 달리 내부 조직구성원들이 제공하는 무형의 서비스를 호텔을 이용하는 고객에게 제공하는 과정을 통하여 고객 만족을 실현함으로써 경영성과를 창출하는 특성을 지니고 있다. 따라서 인적자원 의존도가 높은 호텔기업에서 외부환경변화에 신속하게 대응하고 지속적으로 경쟁력을 확보하기 위해서는 호텔 서비스를 창출하는 조직구성원들이 전략수행에 참여하고, 성과를 창출할 수 있도록 비전과 목표를 제시하며, 조직구성원이 보유하고 있는 지식과 기술을 최대한 발휘할 수 있도록 조직의 분위기를 조

† 본 논문은 홍성오의 석사학위논문을 수정·보완한 것임

* 제주그랜드호텔(경영학석사), 제1저자

** 제주대학교 경상대학 경영학과 교수, 교신저자

성함으로써 조직구성원으로 하여금 고객지향적인 사고와 행동을 하도록 하는 것이 필요하다. 이러한 측면에서 리더의 역할은 매우 중요하다.

최근 경영에서는 고객의 마음을 사로잡는 것뿐만 아니라 조직관리 측면에서 직원의 마음을 사로잡는 감성리더십의 필요성이 강조되고 있다. 조직구성원의 욕구가 다양해지고 가치관이 빠르게 변하면서 일상생활에서 직원들이 느끼는 감성을 이해하고 조직 구성원들과 긍정적이고 우호적인 관계를 유지하는 감성리더십의 중요성이 확산되고 있다(장석훈 역, 2003). 이를 위해서는 경영자는 물론이고 현장부문에서 경영전략을 조직구성원들에게 전달하고 바람직한 방향으로 실행할 수 있도록 주도적으로 역할을 수행하는 현장부문의 관리자가 변화하는 경영환경을 제대로 인식하고 과거의 지시 전달 중심의 통제형 리더에서 조직구성원과의 원활한 소통을 기반으로 신뢰와 일체감을 통한 협력을 이끌어 내는 감성적 리더로서의 변화가 요구된다.

본 연구에서는 제주지역 특1급 호텔에 종사하는 조직구성원들이 느끼는 현장관리자의 감성리더십에 대하여 평가해보고 감성리더십의 하위 구성요인들이 조직구성원의 직무만족과 조직몰입, 그리고 고객지향성에 미치는 영향에 대하여 실증적으로 고찰해 봄으로써 호텔기업에서 효율적인 인적자원 관리 및 조직운영관리를 위한 호텔관리자의 바람직한 리더십 방향성을 도출하여 제안하는데 목적이 있다. 이를 위해 다음과 같은 과제를 검증하고자 한다. 첫째, 감성리더십을 유형화하여 이들 변인들의 변별력을 확인한다. 둘째, 감성리더십이 고객지향성과 직무몰입 및 직무만족에 미치는 영향을 규명한다. 셋째, 감성리더십과 고객지향성 사이에 작용하는 태도변인으로 직무몰입 및 직무만족의 매개효과 규명한다.

Ⅱ. 이론고찰 및 가설설정

2.1 감성리더십

감성리더십이란 ‘리더 스스로 자신의 내면을 파악하고 구성원의 감성을 이해하고 배려함과 동시에 자연스럽게 조직구성원들과 관계를 형성하여 조직의 감성역량을 높이는 능력’을 의미한다. 최근 현대 경영에서는 고객의 마음을 사로잡는 것 뿐만 아니라 조직관리 측면에서 직원의 마음을 사로잡는 감성리더십의 필요성이 강조되고 있다. 특히 조직구성원이 다양해지고 가치관이 빠르게 변하면서 일상생활에서 직원들이 느끼는 감성을 이해하고 조직구성원들과 긍정적이고 우호적인 관계를 유지하는 감성리더십의 중요성이 확산되고 있다(Goleman et al., 2002).

뛰어난 감성지능이야말로 훌륭한 리더십을 수행하기 위한 도구라고 할 수 있으며, 이러한 감성지능은 자기인식 능력, 자기관리 능력, 사회적 인식 능력, 그리고 관계관리 능력 등 네 가지 요소로 구성되어 있다. 첫째, 자기 자신을 객관적이고 냉철하게 평가하고 솔직해질 수 있는 자기인식 능력(self-awareness)이다. 둘째, 자신의 감정을 통제할 수 있는 자기관리 능력(self-management)이다. 셋째, 타인에 대한 배려와 애정을 가지고 적극적으로 관심을 표현할 수 있는 사회적 인식 능력(social-awareness)이다. 넷째, 부하에게 영향력을 주고 갈등을 원만히 해결할 수 있으며 팀을 조직화하고 팀워크를 이끌어내는 능력을 의미하는 관계관리 능력(relationship-management)이다(장석훈 역, 2003).

자기인식이란 자신의 감정, 능력, 한계, 가치, 목적에 대해 깊이 이해하는 것을 말한다. 자기인식 능력을 갖춘 리더는 자신의 가치, 목표, 꿈이 무엇인지 제대로 이해하고 있으며 자신들이 무엇 때문에 어디를 향해 가고 있는지를 아는 사람들이다. 자기인식이 투철한 사람들은 자신의 가치관에 부합하는 결정을 내리기 때문에 자신들의 일에 그만큼 열정을 가지고 임하게 되며 자신의 생각을 객관적으로 따져보는 마음과 숙고하는 자세를 통하여 충동적으로 행동하기 전에 몇 번이고 자신의 결정에 대해 생각해 본다. 자기관리 능력이란 리더가 목표를 성취하기 위해 갖춰야 할 보다 구체화된 힘이며 감정의 노예가 되지 않도록 만들어주는 감성지능의 한 요소다. 이는 구성원들을 정신적으로 깨어있게 만들고 힘을 한 곳으로 모으는 역할을 한다. 사회적 인식 능력은 다른 사람의 얼굴과 목소리를 통해 그 사람의 감정을 읽어내고 대화 도중에 상대방의 감정에 동조하는 능력, 다시 말해서 감정이입 능력이라고 할 수 있다. 특히 감정이입 능력은 공감을 불러일으켜야 하는 리더의 과업에서 매우 중요한 것으로 특정한 순간에 사람들이 느끼고 있는 것에 동조함으로써 리더가 그에 걸맞는 말과 행동을 할 수 있는 것이다. 이처럼 집단 구성원들의 감정에 동조하는 리더는 그 집단을 이끌어 나갈 수 있는 공동의 가치관과 올바른 일의 순서를 파악할 수 있고 공감을 불러일으킬 수 있다. 관계관리 능력은 리더십에 있어 가장 가시적인 형태의 도구들이라고 할 수 있는 설득, 갈등관리, 협동 등을 이루어 나갈 수 있는 능력이다. 관계를 제어하는 능력을 갖춘 리더는 자신의 감성지능을 발휘하여 업무의 효율을 더욱 높여 나갈 수가 있다.

2.2 감성리더십과 태도변인의 관계

조직구성원의 태도변인으로 가장 활발히 연구되는 영역이 직무와 조직에 대한 태도이다. 그 중 대표적인 것이 직무만족과 조직몰입일 것이다. 직무만족(job satisfaction)은 직무에 대한 긍정적 태도이며 조직몰입(organizational commitment)은 조직에 대한 긍정적

태도를 의미한다. 특히 조직몰입은 단일차원의 접근(Modwday, et al. 1979)과 다차원의 집합으로 접근(Allen & Mayer, 1987)하는 연구들이 공존하고 있다. 전자는 조직몰입을 ‘조직에 대한 동일시와 관여의 상대적 정도’정의하여 정서적 몰입(affective commitment)으로 접근하는 것이며, 후자는 정서적 몰입과 더불어 유지적 몰입(continuance commitment)과 규범적 몰입(normative commitment)의 3차원의 집합으로 접근하는 것이다. 여기서 유지적 몰입은 조직을 떠남으로 인해 발생하는 기존 투자의 희생과 남는 이득의 크기를 계산하여 남는 이득이 크기 때문에 조직원으로서의 신분을 유지하려는 몰입이고, 규범적 몰입은 조직에 대한 의무감으로 인해 조직에 남는 것이 옳다는 도덕적 규범체계를 의미한다. 하지만 유지적 몰입은 그 개념 타다성에 대한 연구결과들이 혼재되어 있고(이목화·문형구, 2014), 규범적 몰입은 정서적 몰입과의 개념중복성의 문제가 대두되고 있다(Bergman, 2006; 이목화·문형구, 2014). 따라서 본 연구에서는 조직몰입은 정서적 몰입의 단일차원으로 접근하고자 한다.

감성리더십과 태도변인간의 국내 연구를 종합하면 다음과 같다. 베이만(2010)은 경상북도 소재한 NH은행 영업점 직원들을 대상으로 팀 구성원이 파악하는 팀장의 감성리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 대하여 살펴본 결과, 조직구성원이 지각하는 팀장의 감성지능이 높을수록 직무만족에 정(+)의 영향을 미치며, 팀장의 감성리더십 중 리더 자신의 감정인지와 타인의 감정이해능력이 잘 발휘될수록 팀 구성원들의 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 엄기문(2009)은 보험영업사원이 지각한 관리자의 감성리더십이 영업사원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 영업관리자가 감성에 대한 자기인식 능력과 자기관리 능력을 갖출수록 영업사원의 직무만족에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타난 반면, 사회적인식 능력, 관계관리 능력은 영향을 미치지 않는 결과를 도출하였다. 이는 개인중심주의로 변화된 영업환경에서 관리자가 자신은 변하지 않으면서 영업사원에게 일방적으로 간섭하고 지시하는 리더십은 한계가 있으며, 향후 생산적인 조직 관리를 위해서는 리더가 먼저 자신의 감성부터 인식하고 관리하며 솔선수범하는 리더십을 보여야 함을 의미한다. 강희락(2009)의 최고경영자의 감성리더십이 조직유효성에 미치는 영향 연구에서 감성리더십의 요인 중 사회적인식 능력을 제외한 자기인식 능력, 자기관리 능력, 관계관리 능력이 조직유효성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 박유미(2012)는 감성리더십과 조직몰입의 관계에서 직무스트레스의 매개효과에 관한 연구를 통하여 학교조직의 경우 교장의 감성리더십 중 사회적 역량이 조직몰입에 가장 영향력이 크므로 사회적 역량을 기르기 위한 노력이 필요하다고 하였다. 사회적 역량은 조직의 공유된 가치를 감지하여 연대감을 형성하며 타인의 감정 이해를 바탕으로 사람들을 다루는 능력을 의미한다. 이상선(2011)은 외식기업을 중심으로 리더십 유형이 직무만족, 조직몰

입에 미치는 영향에 대하여 살펴본 결과, 외식기업에서는 고객과의 서비스 접점에서 조직 구성원이 고객을 환대하는 특성상 리더의 정서적, 심리적 상태를 조율하는 감성적 리더십이 조직구성원에게 중요하게 작용하여 직무만족, 조직몰입이 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

이처럼 국내의 여러 연구에서 감성리더십이 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. 본 연구는 이들의 연구 성과들이 호텔기업에도 적용가능한지를 확인하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 호텔관리자의 감성리더십은 부하의 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1: 호텔관리자의 자기인식 능력은 부하의 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 호텔관리자의 자기관리 능력은 부하의 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3: 호텔관리자의 관계관리 능력은 부하의 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 감성리더십과 고객지향성의 관계

고객지향성(customer orientation)에 대한 다양한 정의가 내려지고 있지만 최근의 정의를 보면, Hoffman and Ingram(1991)은 고객만족이 특정 기업이나 직원들의 서비스에 대한 고객의 감정이나 평가를 의미하는데 비해 고객지향성은 고객의 욕구를 고객의 이해에 가장 부합되는 방향으로 충족시키는 고객에 대한 접근자세라고 하였다. 또한 고객의 서비스 품질에 대한 전반적인 평가는 대부분 서비스 접점에 있는 직원들에 대한 평가에 의해 결정되며 이는 장기적인 고객 만족에 까지 영향을 미치게 된다고 하였다(재인용; 길은지, 2011). Narver & Slater(1990)는 고객지향성을 고객의 필요와 욕구를 파악하고 경쟁자보다 좋은 활동을 수행하여 경쟁우위를 창출하고자 하려는 경영철학 혹은 행동으로 정의하였으며, Kelly(1992)는 고객의 욕구나 필요를 충족시키기 위해 구매의사 결정을 내리는데 있어서 직원과 고객과의 상호작용 수준에서 고객의 욕구를 만족시키기 위한 고객접점 직원의 고객서비스 행동으로, 높은 고객지향성을 가지고 있는 직원은 고객만족을 증가시키기 위한 행동을 하려고 노력하며 이로 인해 고객과 장기적인 관계를 맺을 수 있다고 하였다. 한편 서광열(2009)은 고객지향성은 기업 차원의 서비스 지향성과 구분하여 호텔종사

원과 고객과의 상호작용 수준에서 고객의 욕구를 파악하고 충족 혹은 만족시키려는 욕구의 정도로서 직무와 관련해서 고객들의 욕구를 충족시키고자 하는 경향이나 성향이라 하였다. 이상에서 살펴본 바와 같이 고객지향성은 호텔종사원이 고객과의 직접적인 접촉을 통하여 서비스를 제공하고 이를 이용하는 상호과정에서 호텔종사원들이 고객의 입장에서 고객의 욕구를 정확하게 파악하여 경쟁자보다 더 많은 고객가치를 충족시키고자 하는 욕구와 행동이라고 정의할 수 있다.

호텔기업에서 고객지향적인 조직의 목표를 달성하기 위해서 관리자는 종사원들에게 업무에 대한 중요성의 의미를 부여하고 자신의 업무에 대한 자신감과 확신을 가질 수 있도록 하는 것이 중요하며, 종사원들을 리드함에 있어서 강압적인 지시보다는 종사원들의 의견을 경청하고 공감해 주면서 설득과 치유를 통한 조직 활성화 방안을 강구하는 등 조직에 적합한 리더십을 발휘하는 것이 필요하다(송수인, 2009). 또한 경쟁력 있는 서비스를 제공하기 위해서는 접점에서 근무하고 있는 직원들이 고객지향성을 가지고 고객에게 서비스를 제공하는 것이 필요하며, 이를 위해서는 관리자는 직원들에게 자신이 하는 일에 대해서 만족감과 책임감을 갖도록 하는게 중요하고, 직원들을 하나의 인격체로 인식하고 개개인의 역할과 상황특성을 고려해서 대하며 고객지향성이 자연스럽게 나올 수 있도록 해야 한다(이선화, 2008). 따라서 고객지향성과의 선행요인으로 리더십의 중요한 변인으로 작용할 수 있다. 이러한 측면에서 리더십과 고객지향성의 관계를 연구한 논문들이 발표되고 있다.

정수영(2011)은 호텔산업 리더의 편리더십 행동이 종사원의 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 호텔 리더의 편리더십 행동(웃음, 유머, 칭찬 등)은 종사원들의 직무만족에 효과가 큰 것으로 나타났으며, 직무만족이 고객지향성에 미치는 영향에 대해서는 직무만족 특성 중에서 공정한 성장기회, 공정한 교육기회, 급여만족, 동료 간 협업이 종사원의 고객지향성에 효과가 크다고 주장하였다. 김동원(2010)은 스포츠시설 상사의 서번트 리더십이 종업원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 서번트 리더십의 하위요인 중 공동체형성, 공감치유가 고객지향성에 정(+)적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이선화(2008)는 병원관리자의 리더십 유형이 직원의 직무태도와 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 경쟁력 있는 의료서비스를 제공하기 위해서는 접점에서 근무하고 있는 직원들이 고객지향성을 가지고 환자에게 서비스를 제공하는 것이 필요하며, 이를 위해서는 직원들에게 자신이 하는 일에 대해서 만족감과 책임감을 갖도록 하는게 중요하다고 하였다. 이를 위해 병원관리자들은 직원들을 하나의 인격체로 인식하고 개개인의 역할과 상황특성을 고려하여 대하며 고객지향성이 자연스럽게 스며나올 수 있도록 해야 한다고 하였다. 또한 관리자는 직원들에게 비전을 함께 공유하는 존재로 인식하고 리더십을 발휘하여 직원들에게 고객지향성을 가지게 해야 한다고 주장하

였다. 이상의 연구들은 감성리더십과 고객지향성간의 직접적 관계를 규명하지는 않았지만 편리더십, 서번트 리더십의 하위 요인들이 부하와의 정서적 관계를 강조하고 있다는 점에서 감성적 리더십과 고객지향성간의 긍정적 관계를 추론하게 한다. 따라서 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H2: 호텔관리자의 감성리더십은 부하의 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1: 호텔관리자의 자기인식 능력은 부하의 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2: 호텔관리자의 자기관리 능력은 부하의 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-3: 호텔관리자의 관계관리 능력은 부하의 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 직무만족 및 조직몰입의 매개효과

감성리더십과 고객지향성사이에 작용하는 태도변인의 매개효과를 검증한 논문은 찾아보기 힘들다. 따라서 관련연구를 통해 양자사이에 작용하는 직무만족 및 조직몰입의 매개효과를 추론하고자 한다. 호텔종사원을 대상으로 한 김석영(2010)의 연구에서는 직무만족이 직무몰입으로 이어지고 이러한 태도는 고객지향성을 증대시키는 요인으로 작용함을 검증하였다. 권동욱(2010)의 연구에서는 직무에 만족한 종업원들이 고객과 잦은 대면에 대비하여 좋은 이미지를 남기려고 노력하고 고객의 요구에 공감하고 동참한다고 하였다. 또한 호텔기업을 대상으로 박소정(2012)의 연구에서는 직무만족과 조직몰입이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다. 정부기관을 대상으로 한 여용재(2008)의 연구에서도 조직몰입이 고객지향성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다.

한편 여러 연구에서 직무와 조직에 대한 태도변인들이 매개효과를 검증하고 있다. 이러한 연구들은 선행변인과 결과변인 사이에 작용하는 심리적 반응 변인들을 탐구하는 인지론적 연구 접근 방법이다. 특히 리더십과 관련하여 다양한 태도변인들의 매개효과를 검증한 결과들이 발표되고 있는데, 1986년 이후 27년간 조직몰입에 대한 국내 연구를 분석한 이목화·문형구(2014)의 연구에 따르면 ‘매개변인으로서의 조직몰입’에 대한 다수의 연구가 발견되고 있다. 특히 다양한 리더십변인과 조직시민행동간 조직몰입의 매개효과를 규명한 연구들이 다수 발표되고 있다. 여기서 조직시민행동은 ‘조직으로부터 직접 보상을 받지 못하지만 조직의 효과성에 긍정적 영향을 미치는 재량적 행동’(Organ, 1988)으로 역할외 행동의 범주에 포함된다. 고객지향성도 고객의 욕구와 이해에 부합되는 선행적 행동으로 역할외 행동의 범주를 다수 포함하고 있다는 점을 고려하면 리더십 변인과 고객지향성간의 조직몰입의 매개효과를 예측해 볼 수 있을 것이다. 또한 한편 조직몰입과 다른 태도변인

간의 상관성도 높은 것으로 나타나고 있다. Cooper-Hakim & Viswesvaran(2005)의 메타분석에 따르면 직무만족은 감정몰입(.47), 규범몰입(.29)과 상관관계가 있는 것으로 보고되고 있다. 따라서 조직몰입의 매개효과는 직무만족의 매개효과와 밀접한 관련이 있을 것으로 예측된다. 이러한 논의를 토대로 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

H3: 직무만족과 조직몰입은 호텔관리자의 감성리더십과 부하의 고객지향성의 관계를 매개할 것이다.

H2-1: 직무만족과 조직몰입은 호텔관리자의 자기인식 능력과 부하의 고객지향성의 관계를 매개할 것이다.

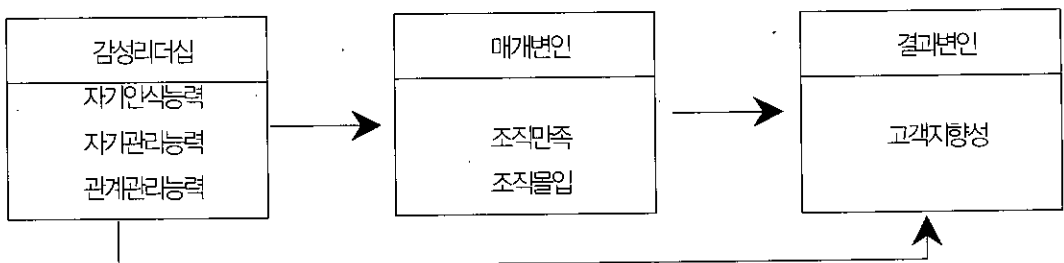
H3-2: 직무만족과 조직몰입은 호텔관리자의 자기관리 능력과 부하의 고객지향성의 관계를 매개할 것이다.

H3-3: 직무만족과 조직몰입은 호텔관리자의 관계관리 능력과 부하의 고객지향성의 관계를 매개할 것이다.

Ⅲ. 연구설계

3.1 연구모형

본 연구모형은 크게 세 가지 범주를 규명하기 위해 설계되었다. 첫째, 감성리더십의 세 가지 하위요인인 자기인식능력, 자기관리능력, 관계관리능력이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 검증한다, 둘째, 감성리더십의 세 가지 하위 요인이 고객지향성에 미치는 영향을 검증한다. 셋째, 감성리더십의 세 가지 하위요인과 고객지향성간의 직무만족 및 조직몰입의 매개효과를 검증한다.



[그림 1] 연구모형

3.2 변수정의

감성리더십은 조직 내에서 관리자가 진정성을 가지고 조직구성원과 신뢰와 소통을 통하여 팀워크를 이끌어내는 능력이다. 다시 말해서 관리자가 조직을 이끌어 감에 있어 우선적으로는 자기 자신에 대한 객관적이고 냉철한 평가를 통하여 스스로를 이해하고 자신의 감정을 다스리고, 조직구성원 및 이해관계자들에 대하여 지속적인 소통을 통하여 상호 이해함과 동시에 관계를 구축함으로써 조직구성원을 조직화하며 팀워크를 이끌어내는 능력이다. 여기서는 Goleman & Boyatzis (2002)의 ECI(Emotional Competence Inventory)를 기초로 하여 연구목적에 맞추어 최종적으로 수정한 정현영(2006), 엄기문(2009)의 설문 문항을 호텔 특성에 맞도록 재구성하여 활용하였다. 설문구성은 감성리더십의 하위 구성요소 중 자기인식 능력, 자기관리 능력, 관계관리 능력 등 총 18문항을 활용하였다.

직무만족은 조직구성원 개인이 맡은 직무를 직접 수행하는 과정 및 직무수행의 결과로 얻어지는 긍정적인 감정 상태이다. 본 연구에서는 Seashore, Lawler, Mirvis & Cammann(1982)의 전반만족 측정 설문 중 3문항을 활용하였다.

직무몰입은 개인이 근무하고 있는 조직에 대한 호의적인 감정이며 자기 자신과 호텔을 동일시하고 정서적 애착을 느끼는 정도로 본 연구에서는 정서적 몰입에 한정하여 정의하였다. 측정도구는 김영곤(2010)이 호텔기업을 대상으로 사용한 설문 문항 중 5개 문항을 선별하여 활용하였다.

고객지향성은 고객과의 직접적인 접촉을 통하여 서비스를 제공하고 이를 이용하는 과정에서 호텔종사원들이 고객의 입장에서 고객의 욕구를 제대로 파악하여 경쟁자보다 더 많은 고객가치를 충족시키고자 하는 욕구와 행동이다. 여기서는 Saxe & Weitz(1982)와 Narver & Slater(1990)가 측정한 요소들을 기초로 서광열(2009), 박선영(2011) 사용한 설문문항을 본 연구 특성에 적합하도록 고객 응대, 고객 욕구 충족, 서비스 제공 등 8개 문항으로 재구성하여 활용하였다. 본 연구에 포함된 설문항목은 모두 5점 척도로 응답하도록 설계하였다.

3.3 조사방법 및 표본특성

본 연구는 설문지법을 활용하였으며, 연구표본은 제주지역 특1급 호텔 6개소의 종업원들을 대상으로 임의로 추출하였다. 설문방식은 연구자가 직접 선정한 호텔을 방문하여 배포·수거하는 형식으로 이루어 졌으며, 총 400부를 배포하여 362부를 회수하였고, 응답이

불성실한 40부를 제외한 총 322부를 분석에 활용하였다.

표본특성을 보면 남성 188명(58.9%), 여성 131명(41.1%)이며, 연령별로는 20대 137명(42.8%), 30대 127명(39.7%), 40대 50명(15.6%), 50대 이상이 6명(1.9%)으로 나타났다. 근속년수를 보면 2년 미만 99명(31.0%), 2년-5년 90명(28.2%), 5년-10년 66명(20.7%), 10년-15년 35명(11.0%), 15년 이상이 29명(9.1%)으로 나타났다. 직무별로는 객실부서 93명(29.2%), 식음료부서 89명(27.9%), 조리부서 46명(14.4%), 마케팅·판매부서 17명(5.3%), 지원부서(시설, 기획, 인사, 총무 등) 74명(23.2%)으로 나타나 객실, 식음료, 지원부서 순으로 높은 빈도를 보이고 있다. 직위별로는 인턴계약 33명(10.3%), 사원 154명(48.1%), 주임 70명(21.9%), 계장·대리 44명(13.8%), 과장이상 19명(5.9%)의 분포를 보이고 있다.

분석방법은 변인들의 신뢰도를 확인하기 위해 Cronbach's Alpha계수를 확인하였고, 타당성분석을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 또한 가설검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석도구는 SPSS 18.0을 활용하였다.

IV. 연구결과

4.1 신뢰성 및 타당성분석

변인간 동일 개념을 측정하기 위해서 크론바하 알파계수(cronbach's alpha)를 이용한 내적일관성 검증을 실시하였다. 사회과학에서는 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 있는 것으로 평가하고 있다. 또한 투입된 변인들의 변별력을 확인하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 상관관계를 지닌 변수끼리 묶어 적은 수의 요인으로 축소시키는 분석방법으로 요인간 변별력을 규명하는데 효과적으로 활용된다. 요인추출법으로는 주성분법(Principle component analysis)을 실시하였으며, 고유치 1이상의 값을 갖는 요인만을 추출하였다. 요인회전과 관련해서는 요인들 간의 상호 독립성을 검정하는데 유용한 Varimax 회전을 실시하였다.

<표 1> 감성리더십의 요인분석

요 인		평균	적재치	공통성	고유값 (분산%)	크론바흐 α	
F1	관계 관리 능력	직원들과의 인간관계	3.68	.775	.696	9.300 (25.155)	.919
		부하직원들의 감정이해	3.50	.738	.719		
		갈등문제 해결	3.55	.714	.695		
		팀워크 형성	3.53	.686	.739		
		설득력	3.47	.643	.696		
		자신의 실수 인정	3.61	.636	.637		
		조직환경 및 프로세스 이해	3.71	.548	.566		
		직원과 고객의 욕구 파악	3.72	.514	.565		
	공정적 마인드	3.66	.507	.520			
F2	자기 관리 능력	새로운 기회 포착	3.63	.764	.702	1.409 (20.837)	.861
		목표달성을 위한 도전의식	3.61	.698	.660		
		변화마인드	3.60	.695	.601		
		비전 제시 및 동기부여	3.60	.678	.667		
	도전과 변화에 대한 수용성	3.58	.608	.596			
F3	자기 인식 능력	자신의 감성 이해	3.44	.768	.716	1.060 (19.392)	.837
		자신의 장단점 파악	3.53	.752	.668		
		자신의 능력 인지	3.63	.752	.684		
		자신의 감정 통제	3.61	.675	.641		

KMO=.945 Chi-Square=3577.467 sig=.000 총분산=65.384%

감성리더십은 3개 요인이 추출되었다. 요인1은 관계관리능력, 요인2는 자기관리능력, 요인3은 자기인식능력을 측정하는 변인들로 구성되었으며, 신뢰도를 측정하는 크론바하 알파(cronbach's alpha) 계수도 모두 0.8이상을 보이고 있다. 또한 종속변인인 고객지향성, 매개변인인 직무만족과 조직몰입에 대한 별도의 요인분석결과, 모두 예측치를 벗어나지 않아 변인간 변별력이 확인되었다. 이들 변인들의 크론바하 알파(cronbach's alpha) 계수도 모두 0.8을 상회하고 있다.

4.3 가설검증

가설 1은 감성리더십의 3개 하위요인인 관계관리능력, 자기관리능력, 자기인식능력이 직무만족과 조직몰입에 미치는 정(+)의 영향력을 규명하기 위한 것이다. 먼저 직무만족과 선형관계를 보면 <표 2>에 제시된 바와 관계관리능력($\beta=.487, p<.01$), 자기관리능력($\beta=.252, p<.01$), 자기인식능력($\beta=.254, p<.01$)은 모두 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 2> 주효과 및 직무만족의 매개효과

독립변수	단계	R ²	F값	β
관계관리 능력	1단계(B=A1)	.238	97.850***	.487***
	2단계(C=A1)	.102	35.916***	.320***
	3단계(C=B+A1)	.283	61.795***	B: .487*** A1: .082
자기관리 능력	1단계(B=A2)	.064	21.323***	.252***
	2단계(C=A2)	.083	28.576***	.288***
	3단계(C=B+A2)	.304	68.278***	B: .485*** A2: .166***
자기인식 능력	1단계(B=A3)	.065	21.720***	.254***
	2단계(C=A3)	.022	6.978**	.147**
	3단계(C=B+A3)	.278	60.259***	B: .525*** A3: .010

주) ** p<0.05, *** p<0.01 A1=관계관리능력, A2=자기관리능력, A3=자기인식능력, B=직무만족, C=고객지향성

또한 조직몰입과의 선형관계를 보면 <표 3>에 제시된 바와 같이 관계관리능력(β=.503, p<.01), 자기관리능력(β=.384, p<.01), 자기인식능력(β=.186, p<.01)은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 따라서 가설1-1, 1-2, 1-3은 채택되었다.

가설2는 감성리더십의 3가지 하위요인(관계관리능력, 자기관리능력, 자기인식능력)이 고객지향성에 미치는 정(+)의 영향력을 규명하기 위한 것이다. 분석결과 <표 2>에 제시한 바와 같이 관계관리능력((β=.320, p<.01), 자기관리능력(β=.288, p<.01), 자기인식능력(β=.147, p<.05)은 모두 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-1, 2-2, 2-3은 채택되었다.

가설3은 감성리더십의 3가지 하위요인들과 고객지향성간의 직무만족 및 조직몰입의 매개효과를 규명하기 위해 설정되었다. 이를 위해 Baron & Kenny(1986)의 3단계 회귀분석과정을 활용하였다.

<표 3> 주효과 및 조직몰입의 매개효과

독립변수	단계	R ²	F값	β
관계관리 능력	1단계(B=A1)	.253	106.912***	.503***
	2단계(C=A1)	.102	35.916***	.320***
	3단계(C=B+A1)	.328	76.634***	B: .550*** A1: .043

자기관리 능력	1단계(B=A2)	.147	54.351***	.384***
	2단계(C=A2)	.083	28.576***	.288***
	3단계(C=B+A2)	.332	78.110***	B: .540*** A2: .081
자기인식 능력	1단계(B=A3)	.035	11.273***	.186***
	2단계(C=A3)	.022	6.978**	.147**
	3단계(C=B+A3)	.328	76.756***	B: .564*** A3: .042

주) ** p<0.05, *** p<0.0 A1=관계관리능력, A2=자기관리능력, A3=자기인식능력, B=조직몰입, C=고객지향성

3단계 회귀분석과정은 첫째, 독립변인이 매개변인에 유의한 영향이 있어야 하며, 둘째, 독립변인이 종속변인에 유의한 영향이 있고, 셋째, 독립과 매개변인을 동시에 투입한 회귀식에서 매개변인이 종속변인에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 또한, 세 번째 단계의 회귀식에서 독립변인이 종속변인에 유의한 영향을 미치지 않으면 완전매개, 유의한 영향을 미치면 부분매개로 해석한다. 직무만족의 매개효과는 <표 2>, 조직몰입의 매개효과는 <표 3>에 제시되었다.

먼저 직무만족의 매개효과를 보면 <표 2>에 제시된 바와 같이 관계관리능력, 자기관리능력, 자기인식능력은 모두 매개변인인 직무만족과 종속변인인 고객지향성에 정(+)'의 영향을 미치고 있어 1, 2단계를 충족시키고 있다. 3단계 회귀분석결과 관계관리능력과 자기인식능력은 고객지향성에 영향을 미치지 않고, 자기관리능력은 고객지향성에 정(+)'의 영향을 미치고 있다. 또한 직무만족은 고객지향성에 모두 정(+)'의 영향을 미치고 있다. 이는 직무만족이 관계관리능력 및 자기인식능력과 고객지향성의 관계를 완전매개하고, 자기관리능력과 고객지향성의 관계를 부분매개하고 있음을 보여주는 것이다.

조직몰입의 매개효과를 분석한 결과는 <표 3>에 제시되었다. 3단계 회귀분석 결과 1, 2단계의 회귀식을 충족시키고 있으며, 3단계의 회귀식에서 정서리더십의 세가지 하위요인들은 모두 고객지향성에 영향을 미치지 않고 있고, 조직몰입은 고객지향성에 정(+)'의 영향을 미치고 있다. 이는 관계관리능력, 자기관리능력, 자기인식능력과 고객지향성의 관계에서 조직몰입의 완전매개효과를 보여주는 것이다.

한편 매개효과를 사후검증하기 위한 Sobel test결과는 <표 4>에 제시되었다. 검증결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 관계관리능력과 고객지향성의 관계에서 직무만족은 Z통계량 7.73(p<.01)에서, 자기관리능력과 고객지향성의 관계서는 Z통계량 4.99(p<.01)에서, 자기인식능력과 고객지향성의 관계에서는 Z통계량 5.04(p<.01)에서 각각 유의한 것으로 판명되었다. 따라서 사후검증결과에서도 직무만족은 정서리더십의 세 가지 하위요인들과 고객지향성의 관계를 매개하는 변인으로 확인되었다. 둘째, 조직몰입은 관계관리능력과 고

객지향성의 관계에서 Z통계량 8.53($p < .01$), 자기관리능력과 고객지향성의 관계에서 Z통계량 7.26($p < .01$), 자기인식능력과 고객지향성의 관계에서 Z통계량 4.09($p < .01$) 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 사후검증결과 조직몰입 역시 정서리더십의 세 가지 하위요인들과 고객지향성의 관계를 매개하는 변인으로 확인되었다. 따라서 가설 3-1, 3-2, 3-3은 채택되었다.

<표 4> Sobel test를 활용한 직무만족과 조직몰입의 매개효과 검증

경로	표준화 계수 (베타)	표준오차 (S.E)	Sobel-Z Score
관계관리능력→직무만족 직무만족→고객지향성	.488	.045	7.7296***
	.529	.048	
자기관리능력→직무만족 직무만족→고객지향성	.252	.045	4.9925***
	.529	.048	
자기인식능력→직무만족 직무만족→고객지향성	.255	.045	5.0395***
	.529	.048	
관계관리능력→조직몰입 조직몰입→고객지향성	.503	.043	8.5341***
	.574	.046	
자기관리능력→조직몰입 조직몰입→고객지향성	.384	.043	7.2621***
	.574	.046	
자기인식능력→조직몰입 조직몰입→고객지향성	.186	.043	4.0870***
	.574	.046	

V. 결론

본 연구는 호텔기업을 대상으로 크게 두 가지 차원에서 수행되었다. 첫째, 정서리더십의 세 가지 하위요인(관계관리능력, 자기관리능력, 자기인식능력)들이 태도변인인 직무만족과 조직몰입, 그리고 결과변인인 고객지향성에 미치는 긍정적 영향력을 규명한다. 둘째, 정서리더십의 세 가지 하위요인들과 고객지향성의 관계에서 직무만족 및 조직몰입의 매개효과를 규명한다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 정서리더십의 세 가지 하위요인(관계관리능력, 자기관리능력, 자기인식능력)들은 모두 직무만족 및 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 둘째, 정서리더십의 세 가지 하위요인(관계관리능력, 자기관리능력, 자기인식능력)들은 고객지향성에도 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 직무만족은 관계관리능력, 자기인식능력과 고객지향성의 관계를 완전매개하고, 자기관리능력과

고객지향성의 관계를 부분매개하고 있는 것으로 규명되었다. 넷째, 조직몰입은 정서리더십이 세 가지 하위요인들과 고객지향성의 관계를 완전매개하는 것으로 규명되었다.

이러한 연구결과를 토대로 몇 가지 시사점을 제안하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구 결과를 통해 호텔관리자의 감성리더십이 종사원의 직무만족과 조직몰입, 그리고 고객지향성을 높여준다는 사실을 확인할 수 있었다. 호텔기업에서는 관리자 선임 시 직무수행 능력 중심의 평가 외에도 감성지능 및 리더십 역량에 대한 평가를 통하여 감성역량을 보유한 관리자가 적절하게 배치될 수 있도록 평가방법을 다양화하는 방안 모색이 필요가 있다. 또한 관리자의 감성역량을 개발하고 향상시킬 수 있는 교육프로그램 개발 등 제반 리더십 역량 확보를 위한 지원이 필요하다.

둘째, 조직구성원의 긍정적인 태도 및 고객지향성을 높이는데 있어 관리자의 감성리더십 중 관계관리 능력이 가장 큰 영향을 미친다는 사실로 미루어 볼 때, 호텔관리자가 조직을 운영함에 있어 직원들의 감정과 고충을 제대로 알고 이해하려고 노력해야 한다. 더불어 리더가 일방적이기 보다는 부하직원들의 의견에 끝까지 경청하며 칭찬과 격려를 통한 쌍방향 커뮤니케이션을 통해 상호 신뢰할 수 있는 조직 분위기가 조성될 수 있도록 리더십을 발휘해야 한다. 또한 관리자에 대한 성과평가 시 부하직원과의 면담횟수 및 피드백 등 감성리더십을 발휘할 수 있는 측정지표를 반영하여 관리함으로써 조직 내에서 효과적으로 리더십 발휘가 이뤄질 수 있도록 성과관리를 지원할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다.

셋째, 직원들이 신바람나게 일할 수 있는 긍정적인 조직문화 구축을 위해 조직구성원이 함께 참여하고 소통할 수 있는 프로그램 개발하고 확대할 필요가 있다. 세부적으로 살펴보면, 조직 내 관리자와 구성원 간의 상호 격의 없이 대화를 나눌 수 있는 면담제도의 운영, 직원들의 창의적인 아이디어를 정책에 반영하기 위한 사내 아이디어 공모 및 제안제도의 운영, 직원들의 직무 및 조직에 대한 만족도 점검 및 상시 피드백을 위한 직원만족도 조사, 조직구성원과의 소통 및 경영실적 현황을 공유하기 위한 경영성과 공유 프로그램, 다양한 계층의 직원들이 공통의 목적으로 함께 어울릴 수 있는 사내 행사 운영 및 동우회 활동 지원, 직원 기념일 시 경영자와 함께하는 커뮤니케이션 프로그램 운영, 직원들의 자기개발을 위한 경력관리 및 교육 지원 등 다양한 프로그램 등을 선별적으로 시행할 필요가 있다.

상기한 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 호텔기업을 대상으로 연구를 진행하면서 특급호텔 6개소에 한정하여 표본조사가 이루어졌고, 특히 제주지역에 위치하고 있는 호텔을 대상으로 실증연구가 이뤄짐으로 인하여 연구결과를 호텔기업 전체로 일반화하는 데는 다소 무리가 있다. 둘째, 호텔관리자의 감성리더십을

측정함에 있어 설문지를 활용하여 종사원 입장에서 상사에 대하여 주관적으로 느끼는 감성 리더십에 한정하여 측정됨으로 인하여 관리자와 종사원 간의 공감을 얻을 수 있는 객관성을 확보하는데 한계가 있다. 셋째, 설문을 통한 자기기입 방식으로 연구가 진행됨으로 인하여 설문응답 시점에서 선정된 표본 호텔의 내외부 환경, 설문조사 시기, 개인이 처해있는 심리적 상태 및 태도에 따라 연구결과의 차이가 생길 수 있는 한계가 있으므로 향후 연구에서는 면담기법 활용 및 사례연구 등 이를 보완하기 위한 방법이 모색되어야 한다.

참고문헌

- 강희락(2009), “조직구성원이 인지한 중소기업 최고경영자의 감성리더십과 조직유효성의 관계: 종업원 감성지능의 조절효과”, 영남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 권동욱(2010), “종업원의 직무만족이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구: 수원지역의 축산 도,소매기업 중심으로”, 경희대학교 테크노경영대학원 석사학위 논문.
- 길은지(2011), “기업교육이 직무만족, 자기효능감, 고객지향성 및 서비스성과에 미치는 영향에 관한 연구: 국내 K 금융기관 콜센터를 중심으로”, 경기대학교 서비스경영대학원 석사학위 논문.
- 김동원(2010), “스포츠시설 상사의 서번트 리더십이 종업원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향”, 울산대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 김석영(2010), “호텔종사원의 경력관리와 직무만족, 직무몰입, 고객지향성과의 영향관계 연구”, 동명대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김영곤(2010), “호텔의 사회적 책임활동이 종사원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 석사학위 논문.
- 박선영(2011), “미용서비스 종사자(헤어)의 성격유형별 서비스지향성과 고객지향성의 관계: MBTI 를 중심으로”, 서경대학교 대학원 석사학위 논문.
- 박소정(2012), “호텔기업내 조직커뮤니케이션 만족이 직무태도 및 고객지향성에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원 석사학위 논문.
- 박유미(2012), “감성리더십과 조직몰입의 관계에서 직무스트레스의 매개효과”, 경북대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 배이만(2010), “팀원이 지각하는 팀장의 감성리더십과 조직유효성 관계: 팀장에 대한 신뢰의 조절효과를 중심으로”, 영남대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 서광열(2009), “고객지향성의 영향관계에서 사회적유능성의 조절효과에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 서광열(2009), “고객지향성의 영향관계에서 사회적유능성의 조절효과에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 송수인(2009), “호텔관리자의 서번트 리더십이 종사원의 임파워먼트와 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 석사학위 논문.
- 엄기문(2009), “보험 영업사원이 지각한 관리자의 감성리더십이 영업사원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”, 연세대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 여용재(2008), “내부마케팅이 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 정부출연연구기관을 중심으로”, 공주대학교 대학원 박사학위 논문.

- 이목화, 문형구(2014), “국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향”, *조직과 인사관리연구*, 38(2), 143-221.
- 이상선(2011), “리더십 유형이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향: 외식기업을 중심으로”, 경희대학교 관광대학원 석사학위 논문.
- 이선화(2008), “병원관리자의 리더십 유형이 직원의 직무태도와 고객지향성에 미치는 영향”, 경기대학교 서비스경영전문대학원 석사학위 논문.
- 장석훈 역(2003), *감성리더십*, 청림출판
- 정수영(2011), “호텔산업 리더의 편리더십 행동이 종사원의 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 관광대학원 석사학위 논문.
- 정현영(2006), “위탁급식업체 종사자의 감성리더십과 감성지능이 조직성과에 미치는 영향”, 연세대학교 대학원 박사학위 논문.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bergman, M.E.(2006), The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda, *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C.(2005), The construct of work commitment: Testing an integrative framework, *Psychological Bulletin*, 13(2), 241-259.
- Goleman, Boyatzis & Mckee(2002), *Primal Leadership; Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston: Harvard Business School press.
- Kelly, S. W.(1992), “Developing Customer Orientation among Service Employees”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W.(1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Narver, J. C. & Slater, S. F.(1990), “The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, 54(10), 20-35.
- Organ, D.W.(1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Book.
- Saxe, R. & Weitz, B. A.(1982), “The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople”, *Journal of Marketing Research*, 22(8), 343-351.
- Seashore, S. E., Lawler, E. E., Mirvis, P. & Cammann, C.(1982), “Observing and Measuring Organizational Change”, *A Guide to Field Practice*, NY, Wiley.