

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.14.4.201604.39>

## The Effects of Franchise Hotel Leader's Emotional Leadership on Satisfactional Effectiveness : Focused on the Antecedents of Emotional Leadership and the Mediating Effects of Trust

프랜차이즈 호텔 경영자의 감성리더십이 직무 만족에 미치는 영향에 관한 연구

Kyong-Hoon Chong(정경훈)\*, Il-Young Hwang(황일영)\*\*, Nam-Gyum Lee(이남겸)\*\*\*

Received: February 11, 2016. Revised: March 16, 2016. Accepted: April 15, 2016.

### Abstract

**Purpose** – Recently, as Korean culture and economy develops, Seoul has become a world-famed city. In Seoul, many special grade hotels have been constructed in order to accommodate many tourists from China, Japan and many other Asian countries. And the hotels entered into competition among themselves. Thus many changes are accelerated due to their mutual competition and manpower problems. In this situation, the role of higher officers above all is thought to be very important in order to enhance the management result and to make preparations for the kernel ability of the organization.

**Research design, data and methodology** – This study was intended to verify how the leadership of the higher officers based on trust affects the job satisfaction of employees of the organization. In order to achieve the purpose of this study, some study models and hypotheses have been established through theoretical examinations. The subjects of this study were centered on the constituents of C-Hotel, M-Hotel, and D-Hotel. 200 questionnaires were distributed and 190 questionnaires were collected and thus the collection ratio was 91 percent. 8 questionnaires which were regarded to be insincere or hard to analyzed were excluded. Finally, 182 questionnaires were used for analyzing the factors and trust. For the purpose of the verification of hypotheses, structural equation was used. In order to verify the mediating effect of trust between the relationship of

emotional leadership and job satisfaction, 'Three-step Mediated Regression Analysis by Baron & Kenny(1986) was utilized. The four hypotheses for this study are as follows: First, emotional leadership will have a meaningful influence on trust in the affirmative. Second, trust will have a meaningful influence on job satisfaction in the affirmative. Third, trust will play a mediating role in the relationship of emotional leadership and job satisfaction.

**Result** – First, the emotional leadership and trust was found to effect a positive effect. Second, the trust and job satisfaction was found on a positive effect on job satisfaction. Third, the emotional leadership and job satisfaction was found to positive effect on job satisfaction. Fourth, the trust in the relationship between emotional leadership and job satisfaction was found that the partial mediating effect. Especially, in the case of the business of hospitality, human services as well as material resources become its keynote, and we can safely say that the degree of dependence toward human resources is very high. Accordingly, the leaders should display their leadership on the basis of abundant emotional and intellectual faculties so that they can grasp, understand and admit the diverse views of value and emotion of the organization constituents and that they can form emotional leadership. On the basis of the analysis results of the verification of hypotheses, some suggestions and uppermost limit of this study have been presented for further study.

**Keywords:** Emotional Leadership, Trust, Job Satisfaction.

**JEL Classifications:** M10, M12, M14, M30, M31.

### 1. 서론

호텔은 서비스를 주 업무를 수행하는 조직이므로 호텔 종사자의 대고객 서비스 태도가 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다. 다

\* First Author, Head chef of Korean food department, Jpark Island, Seoul, Korea. Tel: +82-63-90-8893-9138, Email: mac2y2@naver.com,

\*\* Corresponding Author, Visiting Prof. of Kwangwoon University, 447-1 Wolgye-Dong Nowon-Gu, Seoul 139-701 Korea. Tel: +82-2-940-8388, Email: hij516@kw.ac.kr,

\*\*\* The Third Author, Visiting Prof. of Chungbuk University, 1 Chungdaero 1 Seowon-Gu, Chongju, 362-763 Korea. Tel: +82-43-261-2330, Email: khyibsh@nate.com,

시 말하면 급격한 환경 변화를 주도적으로 이끌고 나갈 리더십이 필요로 하고 있다. 특히 조직의 성패가 상사 및 직무에 대한 구성원들의 만족, 목표에 대한 몰입, 혁신행동 등에 좌우된다고 할 때, 상사는 구성원들이 유기적인 협력을 통해 조직의 역량을 극대화시킬 수 있도록 조직 분위기를 조성해야한다(Jeong, 2007).

호텔 종업원의 근무 중에 감정관리는 호텔 내방객에게 제공되어지는 서비스수준과 밀접한 연관이 있고, 종업원의 정서적인 상황에 따라 서비스 성과가 달라질 수 있으므로 대고객 만족을 높이기 위해서는 종업원 개인의 감정적 측면을 관리하는 것은 매우 중요하다고 할 수 있다(Choi et al, 2006). 상사와 구성원들 간의 감정적인 인간관계, 즉 상사는 종업원의 감성을 배려함과 동시에 종업원들과의 우호적인 관계를 만들어 조직의 긍정적인 업무 분위기를 조성하여 지속적인 생산성 향상을 이끌어 낼 수 있을 것으로 생각된다. 특히 호텔은 고객과 조직 구성원들이 서비스 접점에서 항상 노출되어있기 때문에 상사와 조직 구성원들 모두 자신과 타인의 감성을 이해하는 종업원의 태도 정립이 중요하다고 볼 수 있다. 현대 조직의 수평적 분권적인 조직구조로의 변화 요구는 조직의 리더들에게 보다 더 참여적이며 민주적인 리더십과 높은 수준의 신뢰(trust)를 요구한다(Lee & Hwang, 2015). 특히, 신뢰의 특성 중 신뢰의 경계는 신뢰에서 불신으로 가는 것은 제역하지 않는다는 것이다(Shaw, 1997). 그만큼 신뢰의 형성과 유지는 중요하다고 볼 수 있다. 기존의 리더십은 상사의 경험과 생각이 주가 되어 구성원을 이끄는 역할을 하였다면, 최근 리더십 들은 구성원의 일체화와 공감대 형성, 상사와 구성원 간에 신뢰를 통해 기업목표를 달성 하고 있기 때문에 오늘날 기업에 요청되는 리더십은 강력한 카리스마보다는 좀 더 호텔 종업원들의 감정적인 면을 배려하고 관리하는 리더십이 요구되어지고 있다.

본 연구에서는 외국계 프랜차이즈 호텔 중 우리나라에 진입하여 영업활동을 전개하고 있는 서울 시내 소재 특1급 호텔 구성원들을 대상으로 하여 상사의 감성리더십이 구성원 간에 신뢰를 매개역할로 하여 직무만족에 어떤 영향을 미치는가에 대해 규명해 보고 감성리더십에 관한 선행 연구 검토를 통해 이론적 논의 및 가설을 설정하고 실증분석을 통해 이들 간의 관계를 분석 하고자 하였다.

## 2. 선행연구 고찰

### 2.1. 감성리더십에 관한 고찰

변화하는 경영 환경과 조직 구성원의 가치관의 변화는 리더십의 연구 초점을 감정적인 측면을 강조하고 있다(Yuki, 2002).

이러한 리더십의 연구 초점의 전개 중에서 감성리더십은 '조직을 이끄는 리더가 감성지능을 활용하여 타인에게 바람직한 노력을 이끌어 생산적인 영향력을 발휘하는 것'이다. 감성적인 상사는 본인의 감정과 종업원의 감정을 조절하고 바람직한 성과와 창의적인 성과를 달성하고자 할 때 감성지능을 활용한다(Ashkanasy et al., 2000).

또한 감성리더십이란 조직의 목표를 향하여 적합한 동기를 부여하는 관리자의 기능이라 할 수 있으며, 집단을 하나의 총체로 종합할 수 있는 능력이다. 상사가 감성적 리더십을 전개하기 위해서는 상사 스스로가 감성적인 태도를 함양하기 위하여 노력해야하고 또한 상사는 스스로를 분석하고 행동으로 표출하는 것이 선행되어야 한다(Chae, 2004).

Goleman, Boyatzis, & McKee (2002)는 감성리더십의 구성요소

를 다음과 같이 주장하고 있다. 첫째 감성리더십을 발휘하기 위해서는 자기 스스로를 객관적인 잣대로 분석하는 자기 인식 능력이 있어야 한다. 따라서 감성적 자기인식리더는 스스로의 생활에 충실하며 어떤 상황에서도 최선을 다하는 행동을 전개한다. 정확한 자기평가를 통해 도움을 구해야 할 때와 새로운 리더십 능력을 키우는데 온 힘을 기울여야 할 때를 알아야한다.

둘째, 스스로의 자기감정을 통제할 수 있는 관리능력이 필요하다. 자신의 스스로의 판단을 통해 행동하며, 스스로의 감정에 따른 행동에 대해 타인에게 감추지 않으며, 스스로의 잘못을 인정하며 타인의 바람직하지 않은 행동을 간과하지 않고 옳고 그름을 가리고자 한다.

셋째, 타인에 대해 배려심으로 관심을 표출할 수 있는 사회적 인식능력이다. 사회 인식능력은 감정적입의 능력으로써 다른 사람의 감정을 정확하게 인식하는 능력과 타인의 감정에 관심을 갖고 타인의 입장에서 생각하는 것이다.

넷째, 종업원간에 발생하는 갈등을 해결하고 팀을 구성하고 팀원들 간의 관계를 원만하게 조율하여 팀의 성과를 극대화시킬 수 있는 능력인 관계관리능력이 요구된다(Lee, 2006). 관계관리 능력은 변화의 필요성을 간파하고 현 상태를 타파하며 새로운 질서에 긍정적 이여야 하며 팀원들의 반대가 있더라도 변화를 옹호하면서 당사자들 간의 입장을 잘 헤아려야한다. 숨겨져 있는 갈등을 표면에 드러내어 모든 사람들의 느낌과 입장을 파악해 팀을 구성하고 협력 체제를 구성해야 한다. 리더는 팀원들의 열정적 참여를 이끌어내고 공동체 의식과 사기를 북돋아주어 그 일에 대한 의무감을 넘어서 친밀한 인간관계를 만들고 유지하기 위해 노력하는 것이다.

### 2.2. 신뢰에 관한 고찰

Podsakof(1996)는 신뢰의 개념을 '리더에 대한 믿음과 충성'이라고 정의하면서 신뢰를 부하의 상사에 대한 평가로 보고 있다. 즉 그의 접근방향은 상명하달식의 강압형 리더십보다는 부하가 상사에 대한 신뢰감, 존경심을 갖고 근무하는 것이 기업의 성과적 측면에서는 더욱 중요하다는 것이다. Cook & Wall(1980)의 조사에 의하면 신뢰는 상대방이 선한 의도를 행동으로 옮길 수 있는 역량을 가지고 있다고 굳게 믿는 정도라고 정의하였다. Gambetta(1988)의 연구에 의하면 신뢰와 위험 간의 변수들간의 관점에서, 신뢰란 어떤 행동을 함에 있어 본인에게 상대방이 이익을 주거나 혹은 적어도 해를 끼치지 않을 것이라는 높은 확률 즉 기대 또는 믿음을 갖고 있는 것으로 정의하고 있다. Aryee et al.(2002)은 신뢰에 대한 연구를 통해 신뢰를 상사에 대한 신뢰와 조직에 대한 신뢰로 구분하였다.

종업원이 생각하는 상사의 신뢰는 리더십에 따른 조직유효성뿐만 아니라 조직의 생산성 측면에 있어 중요한 역할을 하며(Kouzes & Posner, 1987), 상사가 발휘하는 리더십 유형은 조직 내에서 신뢰에 기초를 이루게 되며 상사에 대한 신뢰는 조직몰입을 이끌어 내는데 바람직한 영향력을 행사하는 것으로 신뢰를 강조하였다(Mishra & Morrissey, 1996).

Song(2004)의 연구에서 신뢰는 조직을 보존하고 지속적인 성장에 중요한 요인이 된다고 주장하였다. 신뢰에 관한 여러 연구에 따르면, 신뢰가 높은 조직일수록 종업원간 협동과 타인의 이익을 먼저 생각하는 행동을 높인다고 주장하였다(Fukuyama, 1995).

### 2.3. 직무만족에 관한 고찰

직무만족이란 자신의 직무에 대한 태도로서, 직무에 대한 평가

를 통해 지니게 된 직무에 대한 호의적인 정서라고 할 수 있다 (Robbins, 2005). Beatty & Schneider(1981)는 조직구성원이 직무 가치를 달성하는 것으로 자신의 직무에 대한 평가에서 느끼는 긍정적인 감정 상태라고 정의하였다. Ostroff(1992)는

직무만족이 조직효과성이나 조직운동을 평가하는데 중요한 기준이라고 하였으며, 조직 내에서 개인이 수행하는 직무와 관련하여 나타나는 정서적 반응이며, 이러한 반응은 실제의 업무수행결과와 개인이 정당하다고 기대한 것을 전반적으로 비교한 결과라고 하였다. 직무만족은 각 개인이 조직 내에서 담당 있는 직무를 이행하면서 심리적으로 느끼는 각 개인의 만족 정도이다.

직무 만족은 직무나 직무상 경험에 대한 평가로부터 얻는 즐겁고 긍정적인 감정 상태를 의미하는 것으로, 직무만족은 이직율, 결근율 및 스트레스를 감소시키는 등 조직구성원의 결과에 직접적인 영향을 미친다(Locke, 1976).

Locke(1976)는 직무만족을 개인이 직무나 직무상 경험의 결과로부터 얻는 유쾌함이나 좋은 정서 상태로 정의하였다. 따라서 직무만족은 조직 구성원이 직무나 직무수행과 관련해 느끼는 감정을 의미 하며, 자신의 기대와 차이에 바탕을 두고 그 수준이 결정된다고 할 수 있다(Chon & Kim, 2006).

## 2.4. 감성 리더십과 신뢰에 관한 고찰

부하에게 힘을 실어주는 조직 변화에도 상하 간 그리고 상호 간에 신뢰가 필요하다. 요즘 많은 조직에서 채택하고 있는 자율집단으로의 조직 변화에서도 구성원 상호 간에 신뢰가 중요하다 (Yukl, 2002). Kang(2010)은 서비스 조직 내 상사가 발휘하는 감성리더십이 리더에 대한 신뢰 및 직무에 관련한 태도 등에 미치는 영향에서 상사가 발휘하는 감성리더십이 상사에 대한 신뢰에 긍정적인 관계에 있는 것으로 주장하였다. Kang(2010)의 연구에서는 감성리더십의 자기관리능력, 자기인식능력, 관계관리능력, 사회적 인식능력 등이 종업원의 상사에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

## 2.5. 감성리더십과 직무만족에 관한 고찰

감성리더십의 구성요인은 리더 스스로 자아를 관찰하고 이해하는 자기인식, 자신의 감정을 통제하는 자기관리, 타인에 대한 배려와 애정을 가지는 사회적인식, 관계관리이다. 이것은 구성원의 직무 만족에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Jung, 2014).

Goleman(1998)의 연구 중 188개의 글로벌 기업의 리더들을 대상으로 한 연구에서 성과를 높이는 리더들은 높은 수준의 감성지능을 가지고 있으며 조직 내 업무영역에서 감성지능은 리더가 지닌 기타 능력보다 거의 2배 이상 중요한 요인이라고 주장하였다. 또한 Goleman(2000)은 다른 연구에서 리더가 지닌 80% 정도의 감성지능을 보유하고 20% 정도의 지적인 능력을 발휘할 때 조직 내의 성과도 높아질 수 있다고 주장하였다.

## 2.6. 신뢰와 직무만족에 관한 고찰

Podsakoff et al.(1990)의 연구에서 조직에 대한 신뢰가 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 주장하였으며, Mishra & Morrissey(1990)는 종업원들이 조직을 신뢰하는 정도에 의해 조직의 성과를 다르게 한다고 주장하였다.

Yeo & Kim(2005)는 리더의 조직성과 간의 관계에서 직무만족과 이직의사의 경우 계산과 지식에 기반한 신뢰에서 그리고 조직

몰입의 경우 신뢰의 중간 단계인 지식에 기반한 신뢰에서 통계적으로 유의한 결과를 얻었다. Hong(2010)은 조직이나 상관에 대한 신뢰가 높을 때 구성원들은 보다 만족스러워 하고 기꺼이 조직 목표 달성을 위해 전념한다는 것을 확인하였다.

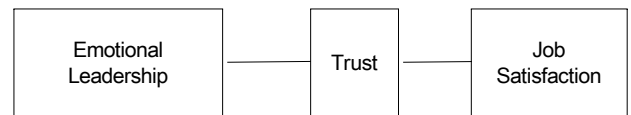
부하의 상사에 대한 신뢰는 구성원에게 여러 가지 형태로 영향을 미치고 있으며, 상사가 하급자에게 높은 신뢰를 주었을 때 하급자는 사회적, 경제적, 심리적 측면에서 영향을 받아 자신의 직무 만족에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다(Chon & Kim, 2006).

## 3. 연구모형 및 가설

### 3.1. 연구모형의 설정

고객의 서비스를 제공하는 직무를 수행하는 호텔조직에 있어서 구성원의 감성 관리는 매우 중요한 요인이라고 볼 수 있다. 호텔 조직의 상사들이 발휘하는 리더십 유형에 따라 종업원의 직무만족도를 다르게 할 수 있고, 이는 나아가 종업원이 고객에 대한 질 높은 서비스의 전환으로 이어지기 때문이다.

이에 본 연구는 선행 연구들의 이론적 논의를 바탕으로 국내에 진입한 외국계 프랜차이즈 호텔 조직 상사의 감성리더십을 독립변수로 설정하였고 매개변수는 신뢰, 종속변수는 직무만족을 설정하여 연구에 임하였다.



<Figure 1> Hypothesis Model

### 3.2. 연구가설의 설정

#### 3.2.1. 감성리더십과 신뢰와의 관계

Wong & Law(2002)의 연구에서 리더십은 리더와 구성원들 간의 상호관계를 다루고 있기 때문에 리더와 구성원들 간의 사회적 관계가 원만하게 형성될 때 감성 인식과 감성 통제는 관계의 질을 결정짓는 중요한 요인으로 작용한다고 리더에 대한 감성지능의 중요성을 강조하고 있다. Kang(2010)은 서비스 조직 내 리더가 발휘하는 감성리더십이 리더에 대한 신뢰와 직무와 연관된 종업원의 직무태도에 관한 연구에서 상사가 발휘하는 감성리더십은 신뢰에 미치는 영향이 긍정적인 관계가 있다고 주장하였다. Kang(2009)의 연구에서 기업의 최고경영자의 감성리더십 변수인 관계관리와 자기관리는 종업원의 조직몰입을 이끌어 내는 데 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 본 연구에서는 이러한 선행 연구를 바탕으로 하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

<가설1> 상사의 감성리더십은 구성원들의 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 3.2.2. 신뢰와 직무만족의 관계

Podsakoff et al. (1990)의 연구에서는 신뢰가 조직 몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견 하였다.

상사에 대한 신뢰는 구성원에게 여러 가지 형태로 영향을 미치고 있으며, 상사가 하급자에게 높은 신뢰를 주었을 때 하급자는 사회적, 경제적, 심리적 측면에서 영향을 받아 자신의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다(Chon & Kim 2006). 이에 본 연구에서는 이러한 선행 연구를 기초로 하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

<가설2> 구성원의 상사에 대한 신뢰는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.3. 감성리더십과 직무만족간의 관계에서 신뢰의 매개효과

Koo & Lee(2014)는 리더십의 하위차원 중 호텔 총 지배인의 자아인식, 내면화된 도덕관점, 그리고 균형적 정보처리라는 종사원의 직무만족에 유의한 영향을 미치며, 이는 호텔 총지배인의 리더십이 부하직원들의 직무만족을 형성해주는 강력한 리더십이 될 수 있다고 하였다.

Salovey & Mayer(1990)의 연구에서는 감성지능 영역을 자신의 감정을 지각하는 능력, 사람의 감정을 지각하는 능력, 자신의 감정을 관리하는 능력, 타인의 감정을 관리하는 능력으로 강조하고 있다. 감성지능을 적절히 활용하여 리더가 구성원들에게 긍정적인 영향력을 발휘하는 것을 감성리더십이라고 한다(Humphrey, 2002). 감정노동행동에 적응능력이 부족한 종업원일수록 자기감정 조절이 어려울 수 있는데 조직이 개인의 감정 표현에 대해서 감정조절과 조직유효성 사이에 긍정적인 역할을 할 필요성이 있다. 이러한 개인의 감정노동에 대한 적응능력은 구성원들의 사회적 관계 능력과 관계있기 때문에(Schaubroeck, 2000), 상사의 감성리더십이 조절 역할을 통해 직무만족에 영향을 줄 것으로 사료된다. 이에 본 연구에서는 선행 연구를 기초로 하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

<가설3> 상사의 감성적 리더십이 직무만족에 영향을 미치는데 있어 신뢰는 매개역할을 할 것이다.

3.3. 설문지 구성

본 연구에서는 감성 리더십, 신뢰, 직무만족에 관한 연구를 위해 자기기입식 설문지를 사용하였다. 모든 변수들은 기존의 선행 연구들에서 사용되었던 다차원척도들을 이용하여 측정하였다. 본 연구를 위해 활용한 설문지 출처는 <Table 1>에 제시되었다.

<Table 1> Questionnaire Source

Category	Contents	Source
emotional leadership	I. 1-14	Baek(2014)
trust	II. 1-8	Choi(2008)
job satisfaction	III. 1-7	Kim(2013)
general	IV. 1-7	

3.4. 자료수집 및 분석방법

본 연구에서는 호텔에서 상사들의 감성 리더십과 신뢰가 조직 구성원들에게 미치는 영향에 관해 분석하기 해 설문조사를 통해 자료를 수집하다. 설문조사는 서울에 있는 강남과 독산에 위치하고 있는 C.A 호텔 구성원을 대상으로 실시하였으며, 조사기간은 2015년 9월부터 10월까지 연구자가 호텔을 직접 방문하여 설문지

를 배포 후 회수하는 방법을 활용하다. 설문지는 200부를 배부하여 회수된 설문지 응답내용이 불성실하여 분석이 곤란하다고 판단된 설문지 18부를 제외하고, 182부를 분석을 위한 자료로 활용하였다.

4. 분석 결과

4.1. 조사 표본의 일반적 특성

본 연구에서 설문조사에 임한 응답자 현황은 <Table 2>에 제시하였다.

전체 응답자 182명 중 성별 분포는 남성이 86명(47.3%), 여성이 96명 (52.7%)으로 여성의 비율이 높은 것으로 나타났다. 응답자의 연령 분포는 30대가 71명(39.0%), 20대가 81명(44.5%)으로 20대와 30대가 높은 비율을 보였다. 부서별로 보면 사무직이 83명(45.6%), 식음료직이 56명(30.8%), 재경직이 19명(10.4%), 요리직이 24명(13.2%) 순으로 나타났다. 직급분포는 사원 93명(51.1%), 주임56명(30.8%), 대리17명(9.3%), 과장16명(8.8%) 순으로 나타났다. 학력 분포는 대학교 졸업 104명(57.1%), 전문대학교 졸업 51명(28.0%), 고졸12명(6.6%), 대학원이상 15명(8.2%) 순으로 나타났다. 연봉분포는 5,000만 원 이하가 11명(6.0%), 4,000만 원 이하는 22명(12.1%), 3,000만 원 이하가 97명(53.3%), 2,000만 원 이하는 43명(23.6%), 4000만 원 이하가 22명(12.10%), 1,000만 원 이하는 9명(4.9%)순으로 나타났으며 직영점은 119명(65.4%), 위탁경영은 63명(34.6%)의 비율을 보였다.

<Table 2> Demographic Variables

	category	frequency	(%)
sex	man	86	47.3%
	woman	96	52.7%
age	20	81	44.5%
	30	71	39.0%
	40	23	12.6%
	50 ↑	7	3.8%
Institute	Food & Beverage	56	30.8%
	Finance	19	10.4%
	Back office	83	45.6%
	Culinary	24	13.2%
position	employee	93	51.1%
	chief	56	30.8%
	assistant manager	17	9.3%
	manager	16	8.8%
education	high school	12	6.6%
	a junior college	51	28.0%
	university	104	57.1%
	a graduate school	15	8.2%
pay	₩ 10,000,000 ↓	9	4.9%
	₩ 20,000,000 ↓	43	23.6%
	₩ 30,000,000 ↓	97	53.3%
	₩ 40,000,000 ↓	22	12.1%
	₩ 50,000,000 ↓	11	6.0%
operation type	charge	63	34.6%
	direct management	119	65.4%

### 4.2. 연구의 타당성 분석과 신뢰성 분석

본 연구의 타당성과 신뢰성 분석 결과는 <Table 3>과 같다. 본 연구를 위해 설정한 측정변수의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위하여 확인적 요인분석과 Cronbach's  $\alpha$ , 검증을 실시하였다. 순화과정은 개별 측정척도를 단일차원성을 전제로 측정척도를 검토하고, 요인회전 방법으로 베리맥스 회전 방법(Varimax Rotation)을 이용하였다. 본 연구에서는 요인적재치가 0.40 이상인 변수를 선정하였다. 또한 eigen-value가 1이상인 변수를 선정하였고, 공통분이 0.5이상인 설문 항목들을 선정하여 검증하였다. 감성리더십의 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.935의 신뢰도를 보이고 있으며, 신뢰는 0.932, 직무만족은 0.861로 나타났다.

<Table 3> Reliability and Validity Coefficient of Variables

	Factor		
	emotional leadership	trust	job satisfaction
emotional leadership 1	.686		
emotional leadership 2	.784		
emotional leadership 3	.810		
emotional leadership 4	.574		
emotional leadership 5	.740		
emotional leadership 6	.661		
emotional leadership 7	.744		
emotional leadership 8	.688		
emotional leadership 9	.723		
emotional leadership 10	.653		
emotional leadership 11	.756		
emotional leadership 12	.827		
emotional leadership 13	.829		
emotional leadership 14	.825		
trust 1		.786	
trust 2		.829	
trust 3		.850	
trust 4		.839	
trust 5		.815	
trust 6		.751	
trust 7		.870	
trust 8		.838	
job satisfaction 1			.795
job satisfaction 2			.742
job satisfaction 3			.697
job satisfaction 5			.801
job satisfaction 6			.662
job satisfaction 9			.768
job satisfaction 10			.731
eigen value	7.656	5.417	3.871
factor loading(%)	54.687	67.713	55.302
Cronbach's $\alpha$	0.935	0.932	0.861

### 4.3. 가설검증

<가설1> 상사의 감성리더십은 구성원들의 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<가설1>에 대한 회귀분석결과, 회귀모형의  $R^2$  값이 .753으로 나타났고, F값은 234.281로 회귀식이 성립된다고 볼 수 있었다. 또한 감성리더십의 Beta 값이 .73이며, t-값은 15.306으로 나타나고 있어 상사의 감성리더십은 조직구성원의 신뢰에 긍정적(+)의 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 따라서 <가설1>은 채택한다.

<가설2> 구성원의 상사에 대한 신뢰는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 2>에 대한 회귀분석결과, 회귀모형의  $R^2$  값이 .247로 나타났고, F값이 58.654로 이 회귀식은 성립된다고 볼 수 있었다. 또한 신뢰의 Beta 값이 .497이며, t-값은 7.659로 유의하게 나타나 신뢰는 조직구성원의 직무만족에 긍정적(+)의 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 따라서 <가설 2>는 채택한다.

<Table 4> Regression analysis on the leader's emotional leadership and employee's trust

category		Non-standardized coefficients		standardized coefficients	t	p
dependent variable	Independent variable	B	standard error	$\beta$		
(constant)		-3.701	0.247		-15.001	0.000
trust	emotional leadership	1.029	0.067	0.73	15.306	0.000

$R^2=0.753$  adj  $R^2=0.567$  F=234.281 sig=0.000

<Table 5> Regression analysis on trust and job satisfaction

category		Non-standardized coefficients		standardized coefficients	t	p
dependent variable	Independent variable	B	standard error	$\beta$		
(constant)		0.007	0.065		0.108	0.914
job satisfaction	trust	0.496	0.065	0.497	7.659	0.000

$R^2=0.247$  adj  $R^2=0.243$  F=58.654 sig=0.000

<가설3> 상사의 감성적 리더십이 직무만족에 영향을 미치는데 있어 신뢰는 매개역할을 할 것이다.

회귀분석에서의 매개효과는 감성리더십과 직무만족의 관계에서 신뢰를 매개변수로 설정하여 이 변수의 영향 정도를 측정하였다.

<Table 6>에서 보는 바와 같이 감성리더십과 직무만족의 관계에서 신뢰의 매개효과에 대한 분석을 실시하기 위하여 Baron & Kenny(1986)가 주장한 3단계 절차에 따라 위계적 회귀분석을 실시하였다. Baron & Kenny(1986)가 주장한 바에 의하면 어떤 변인이 매개변인이 되기 위해서는 다음의 조건이 충족되어야 한다.

**<Table 6>** Hierarchical regression for mediating effect test of trust at relation between emotional leadership and job satisfaction

mediating variable	step	model	B	standard error	$\beta$	t	R <sup>2</sup>
trust	1	emotional leadership →trust	1.029	0.067	0.73	15.306	0.753
	2	emotional leadership →job satisfaction	0.435	0.067	0.435	6.485	0.189
	3	emotional leadership →job satisfaction	0.145	0.098	0.146	1.483	0.256
		trust →job satisfaction	0.387	0.098	0.387	3.945	

첫째, 독립변수가 가정된 매개변수에 의미 있는 영향을 미쳐야 한다는 것이다. 둘째, 독립변수가 종속변수에 의미 있는 영향을 미쳐야 한다는 것이다. 셋째, 매개변수가 회귀방정식에서 종속변수의 분산을 설명할 수 있어야 한다는 것이다. 회귀분석에서 매개변수를 추가할 때 독립변수의  $\beta$ 계수가 유의미한 수준에서 무의미 수준으로 떨어지는 경우에는 완전매개(full mediating)가 있다고 하며,  $\beta$ 계수가 감소하기는 하나 무의미 수준으로 떨어지지 않을 때는 부분매개(partial mediating) 관계가 성립된다고 본다.

<Table 6>에서 먼저 신뢰가 감성리더십과 직무만족을 매개하는지 살펴보면 첫째, 독립변수인 감성리더십이 매개변수인 신뢰를 유의하게 설명하고 있다( $t=15.306, p<.01$ ). 둘째, 감성리더십이 종속변수인 직무만족을 유의하게 설명하고 있다( $t=6.485, p<.01$ ). 마지막으로 감성리더십과 신뢰를 동시에 투입하였을 때 감성리더십과 신뢰 모두 직무만족을 유의하게 설명하고, 감성리더십의  $\beta$ 계수가 떨어지나 여전히 유의하기 때문에( $t=1.483, p<.01$ ), 신뢰는 감성리더십과 직무만족의 관계를 부분매개하는 것으로 나타났다. 감성리더십은 직무만족 변량의 18.9%를 설명하였으나 감성리더십과 신뢰를 함께 포함한 모델은 직무만족 변량의 25.6%를 설명하였다. 이로써 감성리더십이 직무만족에 영향을 미치는 과정에서 신뢰의 매개효과가 있는 것으로 검증되었다. 따라서 <가설 III>은 채택한다.

### 5. 연구결과 토론 및 시사점

최근 서울의 호텔들은 한국 문화 경제가 발달함에 따라 중국과 일본 등 많은 아시아의 사람들과 전 세계적인 도시로 발돋움 하고 있는 상황에서 서울 시내 특급 호텔 및 시티 호텔 등 많은 호텔들이 생겨나 경쟁이 심하고 인력난 부족 등으로 인하여 불확실한 경영환경이 가속화 되고 있는 상황이다. 이러한 상황에서 다른 호텔들 간의 경쟁에서 경영성과를 높이고 조직의 핵심 역량을 갖추기 위해서 상사의 역할이 무엇보다도 중요하다고 생각한다. 특히 호텔과 같은 현대사업의 경우, 호텔 종업원이 표출하는 대고객 서비스의 중요성은 매우 높다고 할 수 있다. 따라서 호텔에 근무하는 상사는 호텔 종업원들의 감성을 파악하고 감성적인 친밀감을 유지할 수 있도록 배려심 깊은 감성을 기반으로 한 감성적 리더십을 발휘가 필요하다고 할 수 있다. 또한 리더는 조직 구성원들과의 신뢰를 통해 구성원들의 직무만족을 이끌어내는 것이 중요하다고 판단된다. 이러한 측면에서 본 연구에서는 호텔에 근무하는 상사의 감성리더십이 신뢰를 통해 호텔 조직 구성원들의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지 실증연구를 통해 검증하고자 하였다. 본

연구를 통해 나타난 검증 결과는 다음과 같다.

첫째, 감성리더십과 신뢰 간 관계 검증에서 상사가 발휘하는 감성리더십은 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 신뢰와 직무만족 간 관계에서 종업원의 신뢰는 종업원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째 감성적 리더십과 직무만족 간 관계에서 신뢰의 매개효과 검증 결과 감성적 리더십과 직무만족 간 관계에서 신뢰는 부분매개 효과가 있는 것으로 나타났다.

본 연구결과에 의한 시사점은 다음과 같다. 본 연구에 의하여 검증된 결과를 기초로 호텔 조직의 상사는 조직을 바람직한 방향으로 이끌어 나갈 수 있도록 호텔조직에서는 체계적인 감성역량을 함양할 수 있는 리더십 교육 시스템의 구축이 필요할 것으로 판단된다. 또한 연구결과 상사의 감성리더십에 신뢰가 매개되어 구성원의 직무만족에 보다 긍정적인 효과를 주는 것으로 검증되었다. 특히, Shaw(1997)가 주장했듯이 신뢰가 깨지고 불신으로 넘어가는 경계가 없다는 점을 고려할 때 호텔 서비스업에 종사하는 상사와 구성원간의 신뢰 형성은 무엇보다도 중요하다고 볼 수 있다. 이러한 결과를 볼 때 상사의 리더십 교육뿐만이 아니라 상사와 구성원들 간의 신뢰를 증진 시킬 수 있는 조직분위기나 팀워크를 조성할 수 있는 조직적 차원의 감성역량강화프로그램이 마련되어야 할 것으로 판단된다.

본연구의 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 조사방법으로 실증 조사를 위하여 설문지 평가에 의한 설문조사를 하였으나 설문 응답자 상황에 따라 편견이 발생할 수 있다.

둘째, 연구의 표본 대상을 서울 몇몇 호텔로 한정 하여 조사를 실시하였기 때문에 소규모 표본을 활용한 횡단적인 연구의 한계점을 가지고 있다.

따라서 연구결과를 전체 호텔을 대상으로 일반화하기에는 한계가 있으므로 추후 연구에서는 표집대상과 지역을 확대하고, 호텔 조직 간의 비교연구가 이루어질 수 있는 종단적인 연구가 필요하다고 판단된다.

### Reference

Ashkanasy, N. M., & Tae, B. (2000). Transformational Leadership as Management of Emotion : A Conceptual Review. In Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., & W. J. Zerbe(Eds.). *Emotion of Workplace Theory, Research, and Practice* (pp.223-236), Westport, CT : Quorum.

Aryee, S., Budwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes : Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.

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(6), 1173-1182.

Beatty, R. C., & Schneider, C. E. (1981). *Personnel Administration : An Experimental Skill-Building Approach* (2nd. ed.). MA: Addison-Wesley Publish.

Butler, T. K. (1991). *Toward Understanding and Measuring*

- Conditions of Trust : Evolution of Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(1), 643-663.
- Chae, Sun-Hwa (2004). Transformational, leadership, empowerment, trust and organizational commitment : multidimensional approach. Daegoo, Korea: Department of management Graduate School of Yeungnam University.
- Choi, Keum-Chang, Choi, Woo-Sung, & Lee, Chang-Wook (2006). The Effect of Life Satisfaction on Emotional Intelligence and Organizational Performance in Hotel Employee. *The Korean Academy Society of Culture & Tourism*, 8(2), 115-139.
- Chon, Soo-Jin, & Kim, In-Ja (2006). Study on the Relationships Between Trust and Organizational Effectiveness. *The Korean Association of Secretarial Studies*, 15(2), 75-96.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Creed, W. E. D., & Miles, R. E. (1996). Trust in Organization : A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. In R. M. Kramer., & T. R. Tyler (ed.). *Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research* (pp.16-38), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sown, D. (1986). Perceive Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fukuyama, F (1995). *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: The Free Press Paperback.
- Gambetta, D. (1988). *Can We Trust?: Making and Cooperation Relations (Electronic edition)*. Oxford, UK : Basil Blackwell.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bautam Books.
- Goleman, D. (2000). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). *Primal Leadership : Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hong, Sung-Won (2010). A Study on the Antecedents and Outcomes of Trust and Distrust in Team Organization. Seoul, Korea: Department of Business Administration the Graduate School of Myongji University.
- Humphrey, R. H. (2002). The many of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504.
- Jeong, Seong-Hyeon (2007). The Effects of the Characteristics of Servant Leadership on Employee Performance : Focused on N. Banking Institution in Chungbuk, S. Korea. Cheongju, Korea: Department of Business Administration the Graduate School of Cheongju University.
- Jung, Eun-Jung (2014). The Effect of Emotional Leadership upon Self-Efficacy and Organizational Performance: Focusing on Moderating Effects of Emotional Intelligence. Kyonggi, Korea: Department of Hotel Management Graduate School of Kyonggi University.
- Kang, Guil-Sook (2010). A Study on the Effects of Job Attitude Emotional Leadership of Service Employees. Seoul, Korea: Department of Business Administration the Graduate School of Seoul Women's University.
- Kang, Hee-Lag (2009). The Relationship between SME CEO'S Emotional Leadership and Organizational Effectiveness recognized by Organizational Members: The Moderating Effect of Employee's Emotional Intelligence. Daegoo, Korea: Department of Business Administration the Graduate School of Yeungnam University.
- Kimeyer, S. L., & Lin, T. (1987). Social Support: Its Relationship to observed Communication with Peers and Superiors. *Academy of Management Journal*, 30(1), 138-151.
- Koo, Dong-Woo, & Lee, Sae-Mi (2014). The Effect of General Manager's Authentic Leadership in Hotel on Employee's Job Satisfaction, Commitment, and Job Performance. *The journal of Hotel Administration*, 23(5), 197-219.
- Kouzes, J. M., & Posner. B. Z. (1987). *The leadership challenge* (4th ed.). SanFrancisco, CA: Jossey-Bass.
- Lee, Hwa-Yong (2014). A Study on the Influence of Transformational Leadership on Organizational effectiveness. Seoul, Korea: Department of Business Administration the Graduate School of Kyung Hee University.
- Lee Nam-Gyum, & Hwang Il-young (2015). Women Leaders' Gender Role, and Their Effect on Organization Performance : Focusing on the Educational Materials Distribution Enterprise. *Journal of Distribution Science*, 13(3), 93-100.
- Lee, Suk-Yeol (2006). Development and Validation of An Emotional Leadership Scale for Principals. *The Journal of Educational Administration*, 24(3), 51-77.
- Lewick, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationship. In Kramer, R & Tyler, T. R. (ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Locke, E. A. (1976). Satisfiers and Dissatisfiers among White-Collar and Blue-Collar Employees. *Journal of Applied Psychology*, 58(1), 67-76.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationship : A Survey of West Michigan Managerial. *Public Personnel Management*, 1, 443-461.
- Ostroff, C. (1992). The Relationship between Satisfaction, Attitudes and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963.
- Podsakoff, P. M. (1996). Transformational leader Behaviors and Substitutes for Leaderships Determinants of Employee Satisfaction. *Journal of Management*, 22(2), 259-259.
- Podsakoff, P. M, Mackenzie, S. B, Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behavior and their Effects on Followers' Trust in Leader. Satisfaction and Organization Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Robbins, S. P. (2005). *Organization Behavior* (11th ed.). Upper Saddle River, N. J.: Person Education, Inc.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional

- Intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54(3-4), 772-781.
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions And Moderators of their Effects on Physical Symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, Issue. 21, 183-192.
- Shaw, B. (1997). *Trust in the Balance*. Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Song, Kwang-Young (2004). (A) Study on the trust of rule be related the Organizational Effectiveness on recognition and practical degree on the ethical Management. Daejeon, Korea: Department of Business Administration the Graduate School of Daejeon University.
- Spence Laschinger, H. K., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment. *Health Care Management Review*, 26(3), 7-23.
- Wong, Chi-Sum., & Law, S. L. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude : an Exploratory Study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Yeo, In-Gil, & Kim, Sung-Soo (2005). Study on the Effect of Leadership Style by Role of Trust on Organizational Performance-Based on Securities Corporation. *Korea Journal of Business Administration*, 18(2), 557-581.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organization* (5th ed.). Engle Wood Cliffs, NJ : Practice-Hall.