



Print ISSN: 2093-9582
 Online ISSN 2508-4593
<http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2021.9.12.3.35>

The Effect of Five-Star Franchise Hotel Chef's Empathy Leadership on Job Engagement and Team Cohesiveness

Dong- cheul LEE, Dong- Woo KOO², Dong- Jin SHIN³

Received: June 04, 2021. Revised: June 08, 2021. Accepted: September 10, 2021.

Abstract

Purpose: The hotel industry needs a leader who can actively demonstrate leadership to respond to and accept changes in the organization in a highly competitive and fast-changing environment. Therefore, the role of leaders who instill clear vision and goals of the organization in their members, listen to their opinions, and empathize is paramount. Leaders should encourage successful organizational activities based on active participation by employees and create the best environment for working with a sense of mission and responsibility. This study aims to identify the relationship between empathy leadership and job engagement as a result variable of team cohesion in the hotel culinary department and conduct empirical studies on the role of empathy leadership and job engagement. **Research design, data, and methodology:** The data were collected from employees who work in culinary department at a five-star franchise hotel located in the Seoul metropolitan area. Because it is difficult to conduct a survey through face-to-face contact with employees due to the COVID-19 pandemic, the online survey was conducted from February 1 to February 28, 2020. A total of 330 questionnaires through online were distributed and 268 employees completed the survey, yielding a response rate of 81%. Of the 268 returned responses, 27 responses were not usable due to missing information. Thus, a total of 241 responses were used for analysis. **Results:** The study results are as follows. First, it has been shown that the empathy leadership of culinary department in hotel companies has a significant positive impact on the job engagement. Second, it has been shown that job engagement has a significant positive effect on members' team cohesiveness. Third, empathy leadership of hotel companies' culinary department has a significant positive impact on members' team cohesiveness. Fourth, job engagement has a significant positive (+) mediating effect in the relationship between empathy leadership and team cohesiveness in culinary department. **Conclusion:** This study supports the theory that an emotional and empathic leader's behavior or ability can change the effectiveness or atmosphere of a rapidly changing hotel culinary team organization by presenting a research model on the effect of empathic leadership on job engagement and team cohesiveness. And hotel chefs should be more aware of the importance of empathic leadership and make them a human resource of the organization through formal and informal communication with culinary employees.

Keywords: Empathy Leadership, Job Engagement, Team Cohesiveness, Hotel Chef's

JEL Classification Code: L1, L6, L8, O1, O3

1. 서론

현대산업에서 인적자원은 기업이 보유하고 있는 자원 가운데 중요한 요인 중 하나이다. 특히, 호텔산업의 경우 인적자원의 의존도가 타 산업에 비해 높아 호텔 경영의 성패 여부를

결정짓는다 해도 과언이 아니다 (Babajee, Seetana, & Nunkoo, 2020). 오늘날과 같이 경쟁적이고 급변하는 환경 속에서 조직을 유지하고 발전시키기 위해서는 환경의 변화에 적절하게 대응할 수 있는 조직을 만들어야 한다. 호텔산업에서 조직은 변화에 대응하고 수용할 수 있는 적극적으로 리더십을 발휘할 수 있는 리더가 요구된다 (Ponting, 2020).

호텔기업에서는 조직구성원 간의 인간관계는 친밀하다고 할 수 있다 (Roy, Balaji, Soutar, & Jiang, 2020). 따라서 구성원들에게 조직의 명확한 비전 및 목표를 심어주고 그들의 의견을 경청하고, 공감해 줄 수 있는 리더의 역할은 무엇보다 중요하다. 무엇보다도 호텔기업에서 리더는 직원들의 적극적인 참여를 바탕으로 하여 조직활동을 성공적으로 행할 수 있도록 격려해주고 사명감 및 책임감을 갖고 업무를 할 수 있는 최상의 환경을 만들어 주어야 한다.

1 First Author's Affiliation: Department of Hospitality & Tourism Management, The Graduate School of Sejong University, South Korea, Email: l2d3c4@naver.com

2 Co-Author's Affiliation: Associate Professor, Department of Airline Hotel Service & Tourism, Jeonnam State University, South Korea, Email: gdw9@naver.com

3 Corresponding Author's Affiliation: Associate Professor, Honam University, South Korea, Email: sdj8120@naver.com

호텔산업에서 기존 리더십에 대한 연구는 주로 리더의 자질, 특성과 성공적 행동에 초점을 둔 거래적 리더십 (Si & Wei, 2012; Sung, Joo, Rahim, & Sondoh, 2019; Tran, 2017), 진정성 리더십 (Bamford, Wong, & Laschinger, 2013), 그리고 공유 리더십에 대한 연구가 이루어졌다 (Carson, Tesluk & Marrone, 2007; Morgeson, DeRue & Karam, 2010). 최근 기업의 성과 달성을 위해 효율적인 인사관리 방법 중 하나로 부서 중심이 아닌 팀 중심으로 조직이 운영되고 있다(Zhang, 2017). 이런 추세에 따라서 팀 중심의 협업이 중요시 되고 있다. 이러한 팀 중심의 조직은 리더의 공감적 리더십을 통해 성과가 달성된다. 공감 리더십은 관계 중심적 리더십, 긍정적 리더십의 유형으로써 조직의 목적을 달성하기 위해 구성원들 간의 관계 속에서 개인과 그들의 의도, 행동 등에 초점을 두는 리더십이다 (Cummings, MacGregor, Davey, Lee, Wong, Lo, & Stafford, 2010; Wong, Cummings, & Ducharme, 2013).

또한 오랜 기간 동안 기업의 요구를 충족시켰던 사회적 시스템은 더 이상 제 기능을 하지 못하고 있으며, 불안정성과 불확실성의 환경에 직면해 있다(Boyatzis & McKee, 2005). 그러나 모든 변화와 마찬가지로 이러한 환경 속에서 기회도 있다. 이러한 기회를 활용하기 위해 공감능력이 있는 리더는 불확실한 환경에서도 적절한 행동으로 조직 구성원들에게 영감을 준다 (Casale, 2017). 그런 점에서 혁신적 리더의 하위 범주인 공감적인 리더들은 도전적인 상황에서 낙담하거나 포기하는 대신 새로운 목표를 세우고 희망을 준다 (Mathew & Gupta, 2015).

도전적인 상황에서 공감적 리더는 새로운 목표 설정을 위해 노력하고 자신이 가지고 있는 전문성을 활용하여 팀 구성원들의 직무에 도움을 주는 동시에 직무 만족을 향상시킨다 (Laschinger, Wong, Cummings, & Grau, 2014; Vesterinen, Isola, & Passivaara, 2009).

앞에서 언급한 바와 같이 새로운 환경과 변화에 적합한 리더십에 대해 관심이 높아지고 있지만, 개인과 집단의 마음을 정확히 읽어내는 (Lee & Ryu, 2017) 공감 리더십에 대한 연구는 활발하게 이루어지지 않고 있는 실정이다. 특히나 팀 단위로 이루어진 호텔 조리업장에서 조리장의 공감 리더십을 통해 조직 구성원의 마음을 헤아리고, 조직 구성원의 발전을 위하여 아낌없이 공유해주며 자신의 몸과 마음을 돌보고 어떻게 조직 구성원들과 교감하여 조직을 이끌어 나갈 수 있는지가 중요하다.

기업들은 팀의 역량 강화를 위해 팀 구성원의 직무열의를 형성하고 증가시키기 위해 다양한 방안들을 마련하기 위해 힘쓰고 있다 (Ampofo, 2021). 현재 기업들은 최소한의 인적자원으로 최대한의 성과를 창출하려고 하며, 이로 인해 인적자원에 관한 인식이 더욱더 중요해지고 있다. 이를 위하여 팀 구성원의 육체적, 심리적 마음가짐을 끌어내기 위해 노력하고 있는데 이는 곧 직무열의와 관련이 있다 (Zhang, Jex, Peng, & Wang, 2017).

한편 리더의 공감 리더십을 통해 팀원의 팀 응집성을 이끌어내기 위해서는 도적이고 열정적인 직무열의가 중요하다 (Kim & Koo, 2017). 매개변수로서의 직무열의는 과거 리더십 연구들에 의해 그 영향력이 검증되었으나 (Kim & Koo, 2017; Newman, Schwarz, Cooper, & Sendjaya, 2017), 팀 중심의 호텔조리부서를 대상으로 공감 리더십 팀 응집성 간의 관계에서 매개효과를 검증한 연구는 드물다. 이것은 조직에서 공감대 형성과 책임감을 고취시켜 기업의 목표를 달성하기 위해 공감 리더십은 구성원의 직무에 대한 열의를 높여야 효과적이라는 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 호텔조리부서를 중심으로 하여 최근 변화하는 호텔기업의 환경에 적절한 리더십 유형인 공감 리더십이 구성원의 직무와 팀에 미치는 영향력을 검증하고, 직무열의의 매개 역할을 확인하고자 한다. 본 연구의 결과는 호텔식음료 부서장 및 총지배인의 리더십이 종사원에게 미치는 영향력이 아닌 최근 중요시 되고 있는 팀의 부서장 중심으로 한 팀 단위 기반으로 인사조직 관리 방안을 위해 시사점이 제시 될 것으로 사료된다.

2. 이론적 배경

2.1. 공감 리더십

공감 리더십 (empathy leadership)은 공감 (empathy)을 바탕으로 행사되는 리더십으로 (Galinsky, Ku, & Wang, 2005), 조직구성원들로 하여금 성과를 달성하기 위해 영향력을 행사함으로써 조직 구성원들의 내면적인 변화와 성장을 촉진하는 리더십이다 (Cummings, 2004). Boyatzis and McKee (2005)은 공감 리더십을 높은 감성지능을 통해 가시적, 지도적, 친화적이며 민주적인 리더십 유형을 바탕으로 강하고, 낙관적, 신뢰적 관계를 구축하는 리더의 인지된 행위로 정의하였다. 감성지능은 조직의 긍정적인 결과를 예측하는데 매우 중요한 역할을 하며, 훌륭한 리더십 기술과 관련성이 있다고 하였다 (George, 2000). 구체적으로, 감성지능에 기반을 둔 공감 리더십은 공감형 리더가 조직구성원들에게 동기를 부여하는 긍정적인 감정을 보여주고 자신과 주변 사람들의 감정을 관리하여 모든 상황에서 최고의 성과를 이끌어낸다고 하였다 (Goleman et al., 2002; Squires et al., 2010). Boyatzis and McKee (2005)는 공감 리더십 스타일은 주로 이러한 리더의 감성지능에 기초한다고 하였고, 감성지능에 뿌리를 둔 관계형 리더십 스타일의 유형으로써 Squires et al. (2010)은 리더의 행동을 높은 수준의 감성지능을 보여주며 주변 사람들의 감정과 조화를 이루고 공감을 바탕으로 자신의 감정을 효과적으로 관리하여 강하고 신뢰하는 관계를 구축하는 행동으로 정

의했다. 이러한 리더는 열정적이며, 함께 일하는 사람들과 조화롭고 소통을 잘 하기 때문에 무엇을 왜 해야 하는지에 대한 아이디어와 느낌을 공유할 수 있다. 특히, 호텔산업에서는 인적의존도가 높아 조직 구성원들 간의 소통이 중요하다 (Chen, 2018).

공감적 리더는 높은 수준의 감성지능을 가지고 있으며 조직구성원들의 정서적, 사회적, 환경적, 문화적 및 재정적 지능을 사용할 때 최고의 역량을 발휘한다 (McKee & Massilian, 2006). 간호사 대상 연구에서 공감 리더십이 강한 리더와 일하는 간호사는 자신의 작업환경에서 가치적, 인정적, 감사의 마음을 느끼는 것으로 나타났다 (Craig, 2008; Cummings, 2004). 이는 인간관계에서 긍정적인 감정이 성과를 향상시켜 직원들의 업무 만족도를 향상시키기 때문이다 (Craig, 2008). 그러므로 공감 리더십은 리더의 열정, 감정적 역량, 희망 등을 바탕으로 다른 사람의 감정과 경험을 이해하며 다른 사람들에게 관심을 기울이고 감정적 동조를 행동으로 옮기는 것을 말한다 (Boyatzis & McKee, 2005).

따라서 공감 리더십을 행하는 리더는 높은 수준의 감성지능을 통해 자신의 감정, 유연성 및 적응성을 통제할 수 있는 자기관리기 가능하며, 사회적 인식능력이 뛰어나 주변 사람들의 감정에 공감하고, 서로 조화를 이루면서 강력한 신뢰를 바탕으로 높은 생산성을 가지게 된다 (Vecchio, Justin, & Pearce, 2010).

2.2. 직무열의

조직의 효과성 및 효율성을 향상시킬 수 있는 구성원들의 긍정적 심리상태인 직무열의에 대해 중요성이 강조되고 있다 (Christian et al., 2011). 직무열의 (job engagement)는 과업을 수행함에 있어서 긍정적이고 열정적이며, 직무에 대해 몰두하고 헌신하는 태도로 정의된다 (Rich et al., 2010). 직무열의는 처음 Kahn (1990)에 의해 학계에 소개됐다. Kahn (1990)은 직무열의를 조직구성원이 자신의 직무를 수행함에 있어서 육체적, 정서적, 인지적 그리고 정신적 에너지를 투입하는 것이라고 주장했다. 직무열의는 직무소진 (job burnout)에 반대되는 개념으로 연구되고 있으며, 직무소진은 정신적으로 부담이 되는 환경 속에 오랫동안 노출될 때 발생하는 생리적, 정신적, 정서적 소진 상태로 정의된다 (Chiang & Liu, 2017). Maslach, Schaufeli, & Leiter(2001)는 정서적 고갈 (exhaustion), 냉소(cynicism), 그리고 무능감 (ineffectiveness)의 세 가지 구성요소로 직무소진을 정의하였다.

한편, 직무열의와 유사한 일 증독은 직무수행자가 자신의 직무에 강박적이고, 저항할 수 없는 내적 충동으로 일에서 빠져나올 수 없으며 결과적으로 보면 직무수행자와 조직 모두에 부정적인

영향을 주게 된다 (Schaufeli et al., 2006). 반면에 직무열의가 높은 직원은 일 자체가 즐겁고 활기찬 상태로 일에 몰두하게 된다 (Schaufeli & Bakker, 2004). 따라서 본 연구에서는 기존 선행연구를 바탕으로 직무열의는 자신의 업무를 긍정적인 마인드로 수행하고자 하는 열정적인 마음가짐이라고 할 수 있다.

2.3. 팀 응집성

지금까지 조직구성원의 응집성과 관련된 선행연구들은 대부분 집단 응집성 (group cohesiveness) 차원의 연구가 주를 이루어 진행되어 왔으며 (Pillai & Williams, 2004; Wang, Chou, & Jiang, 2005). 팀 응집성에 대한 연구는 비교적 미흡하게 진행되었다. 그러나 Carron, Bray, & Eys (2002)는 팀 응집성 역시 집단 응집성의 의미와 크게 다르지 않은 것으로 규정하고 있다. 따라서 팀 응집성의 개념은 기존 집단 응집성의 개념에서 대상이 집단단위에서 팀 단위로 구별되는 것 외에는 특별한 차이점을 찾을 수 없다. 우선 집단 응집성의 정의에 대해 살펴보면 대부분의 국내외 선행연구들은 집단 응집성에 대해 구성원들이 소속 집단에 잔류하게 하는 힘으로 일관되게 정의하고 있으며, 집단 응집성은 구성원들이 상호간에 지각하는 매력, 애착, 만족감, 호감, 일체감, 결속력, 팀웍, 충성도, 팀정신 등이 반영되어 표현할 수 있다 (Festinger, 1950; Robbins, 2001). 이러한 집단 응집성 및 팀 응집성의 개념은 구성원간의 상호 작용을 통하여 팀 또는 집단의 과업을 수행하는 과정에서 발생하는 유대관계를 의미하고 (Hunton, Arnold, & Gibson, 2001), 조직구성원들이 얼마나 잘 뭉쳐서 팀웍을 발휘할 수 있는가의 지표가 되며, 구성원 간의 상호작용이나 일체감을 통하여 조직 전체에 대한 헌신의 정도를 나타내는 지표로서 활용된다 (Hoegl & Gemuenden, 2001).

3. 연구설계

3.1. 연구모형

본 연구는 호텔 조리부서에서 리더로 본 연구에서는 셰프의 공감 리더십이 조직 구성원의 팀 응집성에 미치는 영향에 대하여 알아보기로 한다. 아울러 호텔 셰프의 공감 리더십과 팀 응집성의 관계에서 매개변수로 직무열의의 역할에 대하여 알아보려고 한다. 구체적으로 말하자면, 호텔 조리부서의 조직 구성원을 대상으로 셰프의 공감 리더십을 진행한 본 연구에서 독립변수는 공감 리더십을, 매개변수는 직무열의 그리고 종속변수는 팀

응집성을 제시하면서 보다 효율적이고 혁신적인 호텔조리부서를 위한 새로운 차원에서의 공감 리더십 모델을 구축하고자 하는

방향이다. 이에 대한 연구의 모형은 Figure1 과 같이 제시하고자 한다.

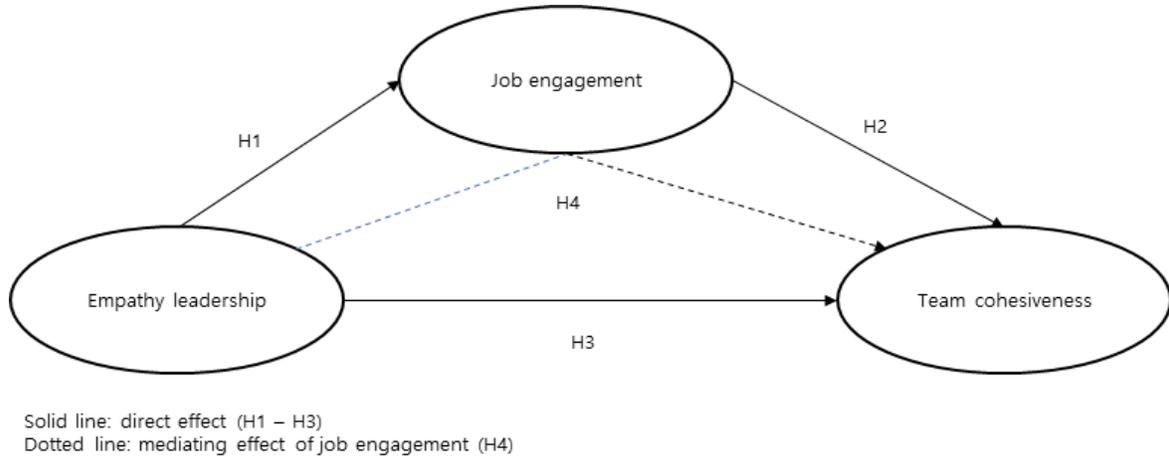


Figure 1: Proposed Model

3.2. 연구가설

3.2.1. 공감 리더십과 직무열의 간의 관계

공감 리더십이 직무열의에 미치는 영향력은 실증적으로 규명된 선행연구는 아직 미흡한 실정이다. 이에 공감 리더십을 포함한 조직의 긍정적 정서가 직무열의에 미치는 관계와 공감 리더십이 감성적인 구성원과의 관계에 대한 가설은 간접적인 영향 관계가 있는 선행 연구를 통해 간접적으로 설명하였다 (Cummings et al, 2005; Wagaman, 2011).

선행연구들을 고찰해보면, 조직구성원들의 직무열의에 가장 밀접한 요소는 리더십 특성이다 (Harter, Schmick & Hayes, 2002). 이에 직무열의, 직무요구, 직무자원, 직무요구, 직무탈진, 안정성 등의 관계를 분석하고 연구결과를 토대로 한 메타분석 연구 결과에서 리더십 특성이 직무열의와의 관계를 증명하였다 (Nahrgang, Morgeson & Hofmann, 2011). 또한 직무열의를 유발하기 위하여 구성원들의 자발적인 참여를 촉진하여 동기부여를 할 수 있는 리더십이 중요하다는 것은 선행연구에서 밝혀졌다 (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). 즉, 조직구성원과 리더와의 관계는 직무열의에 직접적인 영향을 미치며 (Jung & Yoon, 2015), 호텔매니저의 편 리더십은 호텔종사원의 직무열의와 혁신행동을 증대시킨다 (Koo, Lee, & Kim, 2017).

이를 바탕으로 긍정적인 감정을 통해 조직구성원들로 하여금 좋은 성과를 낼 수 있도록 동기부여를 주는 공감 리더십은

긍정적이고 정서적인 차원 및 구성원들 간의 관계인 직무열의와 밀접한 관계를 가진다는 것을 확인할 수 있었다. 간호사를 대상으로 실시한 연구에서 Holt and Marques (2012)는 공감 리더십과 직무만족과의 관계에서 긍정적인 효과를 확인할 수 있었으며, 이는 감정적인 공감대를 형성한다고 확인하였다. 이에 공감 리더십과 직무열의를 조성하여 구성원의 직무만족과 질적서비스를 향상을 지속적으로 도모할 것을 알 수 있었고, 이는 곧 직무열의와의 관계를 확인할 수 있었다.

따라서 선행연구를 토대로 본 연구에서는 호텔기업에서 조리장의 공감 리더십과 조리사들의 직무열의와 관련하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 호텔 조리장의 공감 리더십은 조리사의 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2. 직무열의와 팀 응집성 간의 관계

직무열의는 열정과 헌신으로 일에 많은 시간과 노력을 투자하는 것을 의미한다. 직무열의는 긍정심리학의 가설에서 발전되었으며, 직무소진과의 대조적인 개념으로 알려져 있다 (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Schaufeli and Bakker (2004)가 진행한 직무열의는 긍정적인 성취감을 주는 정신적인 심리상태로써 활력 (vigor), 헌신 (dedication) 및 몰입 (absorption)으로 구성되어 있다. 이러한 구성개념은 직무몰입과 조직몰입과는 차별된다 (Hallberg &

Schaufeli, 2006; Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008). 직무열의가 높은 사람은 그렇지 못한 사람이 비해 일에서 긍정적이고 성취적인 심리상태를 경험하고 조직에서 에너지가 넘치며, 의욕적으로 일하며, 자주 일에 몰두함으로써 시간 가는 줄 모르고 활동하는 경우가 많다 (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). 선행연구에서 직무열의는 직무성과(Schaufeli et al., 2006), 고객 만족 (Salanova, Agut, & Peiro, 2005), 그리고 재무적 수익(Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009)까지도 긍정적으로 관련되어 있다.

한편, 팀 응집성은 팀내에서 구성원 간의 관계를 가깝게 만드는 힘으로 정의되며 구성원 간의 상호적 매력 (mutual attraction), 집단 잔류정도 (the degree of residual groups), 일체감 (a sense of unity), 결속력 (cohesion), 팀워크 (teamwork), 충성도 (loyalty), 팀 정신 및 단결 (team spirit and unity)로 이어진다 (Chae, Kwon, & Bae, 2003). 즉, 팀 응집력은 팀 이익과 구성원의 자발적인 동기부여를 이끌어냄과 동시에 그룹에 대한 애착을 강화하고 참여 및 자부심 증가로 이어진다 (Ronen & Mikulincer, 2009).

호텔기업에서 직무열의와 팀 응집성과의 관련성을 분석한 연구는 전무하지만 호텔조리부서 조직이 팀제라는 상호간의 업무를 공유하고, 팀워크를 통해 업무성과를 창출하는 점에서 호텔구성원의 직무열의는 팀 응집성에 영향력을 발휘할 가능성이 있을 것으로 추론된다. 또한, 직무열의와 팀 응집성과 관련된 선행연구 중 본 연구와 관련이 높은 연구는 Yang, Ryu, and Hong (2018)의 연구가 있다. Yang et al. (2018)은 조직구성원의 직무열의에 대한 효과성이 조직정체성 강도가 높은 구성원들에게 더 강하게 나타났으며 이는 조직의 일체감을 향상시키는 것을 확인하였다.

따라서 선행연구를 토대로 본 연구에서 조리사들의 직무열의와 팀 응집성과 관련하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2: 조리사의 직무열의는 팀 응집성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3. 공감 리더십과 팀 응집성 간의 관계

현재까지 조직구성원의 응집성과 관련된 기존연구들은 대부분 집단 응집성 (group cohesiveness) 차원의 연구들이 진행되어 왔으며 (Wang et al., 2005), 팀 응집성에 관한 연구는 대체로 미흡하게 진행되었다. 공감 리더십이 팀 응집성에 미치는 영향력은 실증적으로 규명된 선행연구는 아직 미흡한 실정이다. 본 연구와 유사한 항공사 승무원 대상으로 서번트 리더십과 팀 응집력, 팀 몰입, 팀 효과성 간의 관계를 살펴본 Kim and Byun (2011)의 연구에선 서번트 리더십이 팀 응집력에 긍정적인 영향을 미치는

것으로 나타났다. 또한 집단 응집성의 선행요인으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 상정하여 호텔 직원을 대상으로 연구를 진행한 Lee & Koo (2004)의 연구에서는 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 집단 응집력에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 비록 공감 리더십과 팀 응집성 간의 관계를 살펴본 연구는 미흡하지만 호텔 팀 리더의 공감 리더십은 팀 구성원의 팀 응집성 지각에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 가정할 수 있다.

따라서 선행연구를 토대로 본 연구에서는 호텔기업에서 조리장의 공감 리더십과 팀 응집성과 관련하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3: 호텔 조리장의 공감 리더십은 조리사의 팀 응집성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.4. 공감 리더십과 팀 응집성 간의 관계에서 직무열의의 매개역할

공감 리더십이 팀 응집성 간의 관계에서 직무열의의 매개효과를 살펴보기 위해 선행연구를 검토하였다. 앞에서 본 선행연구를 통해 공감 리더십은 조직구성원의 팀 응집성을 높일 수 있고, 이러한 긍정적인 작용을 통해 조직유효성을 높이는 직무열의는 일에 많은 시간과 에너지를 투자하는 행동적 특징의 영향력을 발휘하게 해줌으로써 팀 응집성을 높여 업무성과로의 의미를 부여하고 직무수행에 관한 동기부여 및 자율성이 팀 응집성을 강화할 수 있을 것이다. 따라서 선행연구를 토대로 호텔조리장의 공감 리더십과 팀 응집성의 관계에서 직무열의는 중요한 역할을 하는 것을 확인하고자 다음과 같은 가설을 제기하고자 하였다.

H4: 공감 리더십과 팀 응집성 간의 관계에 있어서 직무열의는 유의한 정(+)의 매개효과를 가질 것이다.

3.3. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서는 활용된 모든 측정항목들을 '1 점 = 전혀 아니다'에서 '5 점 = 매우 그렇다'의 리커트 5점 척도로 측정되었다. 먼저, 조리장의 공감 리더십은 Cummings et al. (2010) 이 개발하여 공감 리더십에 대하여 진행한 resonant leadership scale 과 국내의 Lee and Ryu (2017)의 연구를 토대로, 본 연구에서의 새로운 호텔조리부의 환경 상황에 적절하게 수정·보완하여 최종적으로 이용하였다. 이에 따라서, 공감 리더십은 리더인 호텔조리장이 자신의 감정을 효과적으로 관리하여 조직의 긍정 분위기와 신뢰

관계를 형성하면서 다른 사람들의 공감적 감성을 관리할 수 있는 모습으로 정의되었으며, 1 개의 단일요인으로 구성된 10 개의 항목으로 측정되었다. 다음으로 매개변수인 직무열의는 호텔직무와 관련된 활력과 헌신 그리고 몰두의 정도로 정의되었으며, Schaufeil, Salanova, Gonzalez-Roma, and Baker (2002)가 진행한 직무열의의 척도를 기반으로 국내 호텔상황에 맞게 진행된 성오현 (2013)의 척도를 바탕으로 5 개의 항목으로 측정되었다. 마지막으로 팀 응집성은 팀에서 구성원들의 상호작용을 통하여 팀 내의 결속과 행동 및 조직 구성원 간의 긴밀한 유대감을 표현해 주는 속성으로 정의되었으며, Pierce and Newstrom (1995)와 국내의 프랜차이즈 산업을 대상으로 연구를 진행한 Lee (2012)의 연구에서 사용한 항목을 본 연구 상황에 적절하게 정제하여 4개 항목으로 측정되었다.

4. 실증분석

4.1. 표본설계 및 분석방법

본 연구는 수도권에 위치한 5성급 프랜차이즈 호텔에서 현재 재직 중인 부장급 이하의 조리부서의 호텔 종사원들을 본 연구의 모집단으로 설정하고 실시되었다. 본 연구에서 리더는 조리부서의 조리장을 의미한다. 조리장은 조직 성과를 향상시키기 위해 조리부서의 구성원들의 인사과과를 담당하고 있기 때문이다. 리더십은 리더가 평가하기 어렵고 조직 구성원이 평가할 수 있기 때문에 조리장 이하의 직책으로 그 대상을 선정하여 설문조사가 진행되었다.

한편, 설문조사는 2020년 2월 1일부터 2월 28일까지 실시되었으며, 코로나 19로 인한 설문을 진행하기가 다소 어려워 8개의 5성급 호텔에서 근무하는 8명이 조사원에게 구글 서베이 폼을 알려주고, 종사원들에게 설문에 참여하도록 하였다. 330부를 배포하여 268부가 회수되었으며, 이중 불성실한 응답 27부를 제외하고 최종 241부가 SPSS 25.0 과 Process 216 통계패키지를 이용하여 분석되었다.

4.2. 표본의 일반적 특성

본 연구를 위하여 분석에 참여한 응답자 241명의 일반적 특성은 다음과 같다. 성별은 남성은 77.2%, 여성이 22.8%를 차지하는 것으로 나타났다. 다음으로 연령별로는 30대가 35.3%로 가장 많은 비중을 차지하는 것으로 보였으며, 40대는 29.5%, 20대는 21.6%,

50대 이상이 13.7%로 구성되었다. 고용형태로는 정규직이 82.2%로 나타나 비정규직 14.5%와 기타 3.3%에 비하여 높게 나타났으며, 학력으로는 고등학교 이하 졸업자가 2.1%. 전문대 졸업자가 32.4%, 대학교 졸업자가 46.1%로 나타났고, 대학원 이상은 19.5%로 나타났다. 한편, 직위별로는 일반사원은 30.3%, 주임급은 24.1%, 대리급은 18.7%, 과장급이상의 간부급의 비중은 27.0%로 나타났다.

4.3. 측정변수의 요인분석 및 신뢰도분석

측정변수의 타당성과 신뢰도를 검증하고자 주성분 분석과 직교회전방식에 의한 탐색적 요인분석이 실시되었다. 요인 분석 시, 고유값이 1.0 이상, 요인적재치를 4 이상을 기준으로 요인이 도출되었다. 요인분석 결과, 설명된 총 누적 분산은 66.196%로 나타났고, 공감 리더십과 직무열의 그리고 팀 응집성의 전체 변수들은 선행연구의 이론적 구조와 동일하게 3개의 요인으로 추출이 되어 선행 연구와 동일하게 공감 리더십과 직무열의 그리고 팀 응집성으로 명명되었다. 각 요인의 분산 설명력은 공감 리더십이 34.114%, 직무열의는 16.676%, 그리고 팀 응집성은 15.406%로 제시되어 구성개념은 추출된 요인에 의해서 충분히 설명되는 것으로 나타났고, KMO의 계수는 917로 나타나 각 개념에 대한 연구표본의 적합도는 적절한 것으로 나타났다. 한편, 각 항목 요인 적재량은 모두 6 이상으로 나타났고, 이에 연구의 측정항목은 집중타당성이 충분한 것으로 확인되었다. 한편, 신뢰도 분석 결과, Cronbach's α 는 공감 리더십 .939, 직무열의 .851, 팀 응집성 .890로 나타나 모두 기준인 .7 이상으로 나타났다. 따라서 모든 측정항목의 타당성과 신뢰성은 확보되었다.

4.4. 상관관계 분석

본 연구의 탐색적 요인분석의 결과로 각 구성개념들 간의 관련성을 분석하기 위해 상관관계 분석을 실시한 결과, 가설에서 설정한 방향과 일치하는 것으로 나타났다(See Table 1).

Table 1: Results of correlation analysis

Constructs	1	2	3
1 Empathy Leadership	1		
2 Job Engagement	.515**	1	
3 Team Cohesiveness	.218**	.262**	1
Mean	4.04	3.97	3.71
SD	.650	.630	.880

**p<.01

4.5. 공통방법편의 검증

본 연구에 사용된 구성개념들의 공통방법편의 (common method bias)를 검증하기 위하여 Harman's one-factor 검증이 실시되었다 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 분석 결과, <Appendix 1>에서 보는 바와 같이, 감성적 리더십 요인 설명력이 34.114%로 전체의 50%를 넘지 않아 공통방법편의는 문제가 되지 않는 것으로 나타났다.

4.6. 연구가설의 검증

연구가설들을 검증하기 위하여 Process 프로그램 중 Model 4 를 이용한 분석이 실시되었다 (Hayes, 2012).

H1은 호텔기업에서 조리장의 공감 리더십이 조리부서 구성원의 직무열의에 미치는 영향에 대하여 분석하기 위한 것이다. 분석 결과, <Appendix 2>에서와 같이, 회귀모형의 값은 $F_{값} = 85369$, $p = .000$ 이며, 설명력은 26.3% ($R^2 = .263$)을 보이고 있다. 공감 리더십은 직무열의에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 (coefficient = .495, t-value = 9.240, $p < .001$, LLCI = .390, ULCI = .601), H1은 채택이 되었다. 즉, 조리장의 공감 리더십이 높으면 종사원의 직무열의가 높아진다는 것을 알 수 있다.

H2-H3은 조리부서 직무열의와 감성 리더십이 팀 응집성에 미치는 영향에 대하여 분석하기 위한 것이다(See <Appendix 3>). 분석 결과, 모형의 값은 $F_{값} = 45.008$, $p = .000$ 이며, 설명력은 27.4% ($R^2 = .274$)을 보이고 있다.

먼저, H2는 조리부서 구성원의 직무열의가 응집성에 미치는 영향에 대하여 분석하기 위한 것이다. 분석결과, 직무열의가 팀 응집성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 (coefficient = .489, t-value = 7.494, $p < .001$), H2는 채택이 되었다. 즉, 조리장의 공감 리더십이 높으면 종사원의 직무열의가 높아진다는 것을 알 수 있다.

H3은 호텔기업에서 조리장의 공감 리더십이 조리부서 구성원의 팀 응집성에 미치는 영향에 대하여 분석하기 위한 것이다. 분석 결과, 공감 리더십이 팀 응집성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 (coefficient = .072, t-value = 1.151, $p = .251$, n.s.), H3은 채택되지 않았다. 즉, 조리장의 공감 리더십이 종사원의 팀 응집성을 직접적으로 높이지 않는다는 것을 알 수 있다.

H4는 공감 리더십과 팀 응집성과의 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위한 것이다. 분석 결과, <Appendix 3>에서와 같이, 공감 리더십 → 직무열의 → 팀 응집성 간의 관계에 있어서 직무열의의 간접적 효과를 나타내는 Effect는 242. $p = .048$ 이며,

Boot LLCI = .156, Boot ULCI = .343으로 Boot LLCI과 Boot ULCI 간에 "0"이 포함되지 않아 유의한 것으로 나타났다. 따라서 직무열의는 공감 리더십과 팀 응집성 간의 관계에 완전매개 (full mediator) 역할을 하는 것으로 나타나 H4는 채택이 되었다.

5. 결론

5.1. 이론적 시사점

본 연구는 5성급 프랜차이즈호텔 조리팀의 조리사들을 대상으로 리더인 조리장의 공감 리더십이 팀 응집성에 미치는 영향에 대하여 알아보고, 공감 리더십과 팀 응집성 간의 관계에서 조리사들의 직무열의가 어떠한 매개적인 역할을 하는 지를 알아보려고 연구가설을 설정하고 이를 실증적인 분석을 진행하였다.

이에 본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 리더십에 대한 연구(예, 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 윤리적 리더십, 그리고 진정성 리더십)는 상황이나 시대별로 그 중요성에 따라 변화하여 왔다. 이런 관점에서 본 연구는 공감 리더십이 직무열의와 팀 응집성에 미치는 영향에 관한 연구모형을 제시함으로써 감정적이고 공감적인 리더의 행위나 공감능력이 빠르게 바뀌는 호텔 조리팀 조직의 유효성이나 분위기를 바꿀 수 있다는 이론을 지지하고 있다.

둘째, 본 연구는 리더십이 종사자들의 이직의도, 직무몰입, 직무성과, 직무유효성 등에 미치는 영향에 관한 기존 연구들과는 달리 호텔 팀조직의 성과 및 유효성 그리고 응집성에 미치는 영향을 연구하였다. 따라서 본 연구의 모델은 공감 리더십과 직무열의가 팀 단위의 응집성을 설명하는 주요 변수임을 설명해준다.

셋째, 본 연구는 공감력이 뛰어난 리더는 열정적이고 함께 일하는 조직구성원들과 조화롭고 소통을 잘 하기 때문에 무엇을 왜 해야 하는지에 대한 아이디어와 느낌을 공유할 수 있는 이론적 배경을 제시해주고 있다.

5.2. 실무적 시사점

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 결과는 호텔산업의 조리부서에서 팀 응집성 형성에 공감 리더십을 활용해야 한다는 것을 보여주고 있다. 즉, 서비스 산업인 호텔산업의 특성을 고려해 볼 때, 호텔 조리장들은

효율적인 기업의 조직 관리를 통해 기대 이상의 서비스 제공을 할 수 있는 조리장 문화를 만들어 가야 한다. 따라서, 호텔기업에서 조직 관리를 담당하고 있는 리더인 조리장은 자신의 사명에 따른 가치관과 목적에 따라서 차별적인 목표를 가지는데 이는 곧, 조직구성원들의 목표에도 영향을 줄 수 있을 것이다. 따라서 호텔 조리장들은 공감 리더십에 대한 중요성을 더욱 인식하고, 조리 종사자들과의 공식적과 비공식적 커뮤니케이션을 통하여 조직의 인적자원으로 만들도록 해야 한다.

둘째, 호텔기업에서 리더인 조리장의 공감 리더십을 통해 조직구성원들에 대해 직무열의를 형성하는 조직 분위기 조성이 필요하다고 사료된다. 이러한 것은 호텔의 기업의 내·외부 고객만족도 증대, 호텔의 기업의 경영성과를 위해서라도 필요하다고 볼 수 있다.

셋째, 본 연구의 결과는 조리장과 조직 구성원들 간의 직무열의가 형성이 되면 구성원의 태도에 긍정적인 영향을 미치게 되고, 이는 곧 구성원이 업무처리 방식에 대해 독립성과 자율성이 부여되어 팀 응집성에도 긍정적 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

따라서 호텔기업에서는 직무열의를 강화하기 위한 교육과 훈련이 중요할 것으로 요구된다.

본 연구에서는 다음과 같은 한계점을 갖고 있으며, 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 직무열의, 팀 응집성과 관련하여 공감 리더십을 제시하였다. 비록 높은 설명력을 제시하였음에도 불구하고 변혁적 리더십, 진정성 리더십, 거래적 리더십과 같은 다른 리더십 변수들과 다차원으로 측정된 공감 리더십에 대한 연구가 진행된다면 팀 단위의 연구에서 리더십의 이론을 좀 더 명확하고 의미 있는 연구가 될 것이라 판단된다. 그리고 공감 리더십이 단일차원으로 연구되었으나, 향후 연구에서는 다차원의 공감 리더십 차원을 개발하여 리더십이 구성원에게 미치는 영향을 풍부하게 설명할 수 있다.

둘째, 본 연구의 표본을 수도권에만 집중되었으나 그 영향력은 특정 지역에 한정되지 않고 전국의 특급호텔로 확장시켜 연구가 진행 될 필요가 있을 것으로 생각된다. 이에 따라 수도권과 지방의 호텔은 서로 다른 문화적인 특징이 있기 때문에 향후 연구에서는 수도권과 지역기반의 호텔의 차이 비교분석을 통해 새로운 시사점을 확보할 수 있는 계기가 될 것으로 기대된다.

끝으로, 팀 응집성에 영향을 미칠 수 있는 조직문화 및 분위기를 통제하기 위해 특정 호텔의 조리부서를 대상으로 연구하였다. 이러한 통제는 여러 다양한 호텔로 일반화함에 있어서는 한계가 존재한다. 이에 향후 연구에서는 본 연구에서 다루어진 변수들 간의 관계를 여러 호텔에 적용해보고자 하는 노력이 필요할 것으로 생각된다.

References

- Ampofo, E. T. (2021). Do job satisfaction and work engagement mediate the effects of psychological contract breach and abusive supervision on hotel employees' life satisfaction?. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(3), 282-304.
- Babajee, R. B., Seetana, B., & Nunkoo, R. (2020). The determinants of hotel financial performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(8), 1008-1026.
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 529-540.
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope and Compassion. *Library & Information Science Research*, 29(1), 148-149.
- Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sports Sciences*, 20(2), 119-126.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Casale, K. R. (2017). Exploring nurse faculty incivility and resonant leadership. *Nursing Education Perspectives*, 38(4), 177-181.
- Chae, H. S., Kwon, Y. R., & Bae, D. H. (2003). Response to 'More comments on: A cohesion measure for object-oriented classes'. *Software: Practice and Experience*, 33 (6), 589-594.
- Chen, J. L. (2018). An empirical study of tourist hotels: Difference analysis between international tourist hotel and standard tourist hotel in Taiwan. *International Journal of Business and Management*, 13(3), 67-74.
- Chiang, C. F., & Liu, B. Z. (2017). Examining job stress and burnout of hotel room attendants: Internal marketing and organizational commitment as moderators. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(4), 367-383.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352-364.
- Cummings, J. N., & Kiesler, S. (2005). Collaborative research across disciplinary and organizational boundaries. *Social Studies of Science*, 35(5), 703-722.
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M., & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47(3), 363-385.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57 (5), 271-282.
- Galinsky, A. D., Ku, G., & Wang, C. S. (2005). Perspective-taking and self-other overlap: Fostering social bonds and facilitating

- social coordination. *Group Processes & Intergroup Relations*, 8(2), 109-124.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Harter, J. K., Schmick, F. L & Hayes, T. L. (2002), Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449.
- Holt, S., & Marques, J. (2012). Empathy in leadership: Appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 95-105.
- Hunton, J. E., Arnold, V., & Gibson, D. (2001). Collective user participation: a catalyst for group cohesion and perceived respect. *International Journal of Accounting Information Systems*, 2(1), 1-17.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). Understanding pay satisfaction: The impacts of pay satisfaction on employees' job engagement and withdrawal in deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 22-26.
- Kim, S. K., & Byun, S. N. (2011). Effects of crew resource management training on the team performance of operators in an advanced nuclear power plant. *Journal of Nuclear Science and Technology*, 48(9), 1256-1264.
- Kim, M. S., & Koo, D. W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044-3062
- Koo, D. W., Lee, S. H., & Kim, J. Y. (2017). The effects of hotel manager's fun leadership on job engagement, self-efficacy, innovative behavior, and job performance of hotel employees. *The Academy of Korea Hospitality & Tourism*, 19(2), 37-56.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., Cummings, G. G., & Grau, A. L. (2014). Resonant leadership and workplace empowerment: The value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing Economics*, 32 (1), 5-15.
- Lee, J.-H. (2012). *The effect of franchisor supervisor's leadership on franchisee's organizational trust, group cohesiveness and organizational commitment, and business performance in the food service industry*. Doctoral Dissertation. Graduate School of Business, Sejong University.
- Lee, E. S., & Ryu, S. W. (2017). Effect of supportive work environment on the job satisfaction of registered nurses: Resonant leadership and structural empowerment. *The Korean Journal of Health Service Management*, 11(2), 43-53.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mathew, M., & Gupta, K. S. (2015). Transformational leadership: Emotional intelligence. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(2), 75-89
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96 (1), 71-94.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (1995). Leadership Process: Reading, Self-assessments and Application. *The Leadership Quarterly*, 64(4), 561-565.
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Ponting, S. S. A. (2020). Organizational identity change: impacts on hotel leadership and employee wellbeing. *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 6-26.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Robbins, P. (2001). Fixed categories in a portable landscape: The causes and consequences of land-cover categorization. *Environment and Planning A*, 33(1), 161-179.
- Ronen, S., & Mikulincer, M. (2009). Attachment orientations and job burnout: The mediating roles of team cohesion and organizational fairness. *Journal of Social and Personal Relationships*, 26(4), 549-567.
- Roy, S. K., Balaji, M. S., Soutar, G., & Jiang, Y. (2020). The antecedents and consequences of value co-creation behaviors in a hotel setting: A two-country study. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(3), 353-368.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A

- two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Si, S., & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299-320.
- Squires, M. A. E., Tourangeau, A. N. N., SPENCE LASCHINGER, H. K., & Doran, D. (2010). The link between leadership and safety outcomes in hospitals. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 914-925.
- Sung, T. P., Joo, L. W., Rahim, I. H. A., & Sondoh, S. (2019). Transformational and transactional leadership styles towards organizational commitment in the hotel industry. *Journal of Tourism*, 4(17), 34-45.
- Tran, X. (2017). Effects of leadership styles on hotel financial performance. *Tourism and Hospitality Management*, 23(2), 163-183.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542.
- Vesterinen, S., Isola, A., & Paasivaara, L. (2009). Leadership styles of Finnish nurse managers and factors influencing it. *Journal of Nursing Management*, 17(4), 503-509.
- Wagaman, M. A. (2011). Social empathy as a framework for adolescent empowerment. *Journal of Social Service Research*, 37(3), 278-293.
- Wang, E., Chou, H. W., & Jiang, J. (2005). The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. *International Journal of Project Management*, 23(3), 173-180.
- Wong, C. A., Cummings, G. G., & Ducharme, L. (2013). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review update. *Journal of Nursing Management*, 21(5), 709-724.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.
- Yang, G. E., Ryu, S. M., & Hong, Y. H. (2018). Impacts of airline crews' organizational commitment, occupational commitment, and team satisfaction on job engagement and service behavior. *Korean Journal of Business Administration*, 31(12), 2169-2190.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Zhang, R. (2017). All work and no play? What hotel employees prefer as team-building interventions. *Research in Hospitality Management*, 7(1), 5-10.
- Zhang, W., Jex, S. M., Peng, Y., & Wang, D. (2017). Exploring the effects of job autonomy on engagement and creativity: The moderating role of performance pressure and learning goal orientation. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 235-251.

Appendixes

Appendixes1: Exploratory Factor Analysis and reliability analysis

Constructs and items	Factor Loadings	Communality	Eigen Value	Variance	α
Empathy leadership			6.482	34.114	.939
My leader actively listens, acknowledges, and then acts on requests and concerns.	.668	.562			
My leader actively mentors and coaches individual and team performance.	.797	.678			
My leader supports teamwork to achieve goals and outcomes.	.853	.747			
My leader effectively resolves conflicts that arise.	.741	.575			
My leader engages others in working toward a shared vision.	.795	.830			
My leader allows me freedom to make important decisions in my work.	.808	.819			
My leader calmly handles stressful situations.	.829	.818			
My leader looks for feedback on ideas and initiatives even when it is difficult to hear.	.778	.773			
My leader focuses on successes and potential rather than failures.	.787	.774			
My leader acts on values even if it is at a personal cost.	.682	.687			
Job engagement			3.168	16.676	.851
My work makes me work hard.	.759	.694			
I am enthusiastic about my work	.742	.554			
I am proud on the work that I do.	.610	.586			
My work is meaningful and valuable.	.725	.669			
I can continue working for very long periods at a time.	.806	.766			
Team cohesiveness			2.927	15.406	.890
I feel part of this team.	.765	.660			
I feel proud of this team.	.793	.701			
I am happy to be with this team.	.806	.716			
I think I play an important role in this team.	.770	.659			

Kaiser Meyer Olkin (KMO) = .917, $\chi^2 = 2726.808$ (df = 171, p = .000), Total Variance Explained = 66.196%

Appendix 2: Results of hypotheses 1 testing

Dependent Variables	Independent Variables	Coefficient	S.E	t-value	p	LLCI	ULCI	Results
Job engagement	Constant	1.972	.219		8.985	1.540	2.401	
	Empathy leadership	.495	.054	.513	9.240	.390	.601	Accepted

$R^2 = .263$, $MSE = .295$, $F = 85.369$, $p = .000$

Appendix 3: Results of hypotheses 2 – 4 testing

Dependent Variables	Independent Variables	Coefficient	S.E	t-value	p	LLCI	ULCI	Results
Team cohesiveness	Constant	1.798	.256		7.016	1.293	2.303	
	Empathy leadership	.072	.063	1.151	.251	-.052	.197	Rejected
	Job engagement	.489	.065	7.494	.000	.3607	.618	Accepted
Indirect effect		Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI			
	Job engagement	.242	.048	.156	.343			Full mediator

$R^2 = .274$, $MSE = .301$, $F = 45.008$, $p = .000$