리더십이 종사원의 인게이지먼트와 서비스지향성에 미치는 영향:

(특1급 호텔 레스토랑을 중심으로)

서 창 적(서강대학교)
박 영 태(서강대학교)

The effects of Leadership on the Employee Engagement, Service Performance in Hotel Restaurant

Suh, Chang Juck(First Author)
Graduate school of Business, Sogang University

Park, Young Tae(Corresponding Author)
Graduate School of Business Administration, Sogang University

Abstract

The main objective of this study is to verify the causal relationship between the leadership, employee's engagement and service performance. Additionally, this study will determine whether employee engagement has mediator effects between leadership and service performance. The research model was validated by the PASW and AMOS-SEM(Structure equation modeling) using 166 survey data that is collected from hotel restaurant's employees As the results, there are statistically significant relationships between all the variables. leadership has positive influence on employee engagement and process innovation. Employee engagement also has positive influence on service performance. Employee engagement shows partial mediator effects between leadership and service performance. Practically this study shows that when leadership is share through official channel and improves employee's engagement, this will also improve employee's dedication to contribute to bring forth great power when company is in sudden crisis. In addition, higher employee's engagement goes, will lead employee to focus more to their customers and dedicate it to work with pride.

In this study, there are two originality. 1. The empirical analysis on employee engagement and process service performance. 2. Divided employee engagement into emotional and job engagement.

Key words: Leadership, Employee Engagement, Service Performance, Hotel Restaurant

Ⅰ. 서 론

오늘날 호텔 레스토랑은 예전과 다르게 호텔 투숙객을 위한 서비스가 아닌 호텔의 이미지와 수익을 창조하기 위한 요소에 중점을 두고 있으며, 큰 잠재력을 지닌 호텔 레스토랑이 새로운 수익창출로 꾸준히 발전하고 있다(곽재규, 2000). 국내 호텔시장의 총매출액은 약 3조원으로 추정되며, 이 가운데 객실판매 비율이 약 42% 부대시설 매출액이 약 58%로 나타났으며, 이 중 호텔사업 내에서 높은 매출비중을 차지하고 있는 레스토랑의 비중은 점점 높아질 것으로 예상된다(관광지식정보시스템, 2011). 호텔 산업 내에서는 호텔 레스토랑의 중요성 인지와 동시에 치열한 경쟁이 진행되고 있다. 경쟁의 심화는 차별화된 서비스 가치를 통해 고객만족을 추구해야 지속적인 성장이 가능해진다. 이에 대응하기 위해 호텔 경영자들은 호텔 레스토랑 이용객이 만족하는 서비스를 향상시키는 요인을 찾을 필요가 있다.

호텔 레스토랑은 고객에게 비교적 높은 수준의 서비스를 제공하고, 고객 개별의 니즈에 맞게 서비스가 이루어져야 하기 때문에 접점 종사원들의 역할이 매우 중요하다. 고객들은 음식의 맛뿐만 아니라 프로세스 상에서 수준 높은 서비스를 원하며 그것이 충족되기 위해 서비스에 대한 종사원 태도는 필수불가결한 요소 중 하나이다. 서비스에 대한 종사원의 태도가 긍정적으로 뒷받침되지 못할 때 아무리 좋은 맛이나 레스토랑 분위기를 보유하고 있다 하더라도 고객들에게 감정에 상처를 입힐 수 있고, 서비스에서 불편함을 느낀 고객은 언제든지 다른 호텔 레스토랑으로 떠나게 되며 호텔경영의 효율화를 달성할 수 없다. 따라서 인적 서비스의 비중이 높은 호텔 레스토랑에서 경쟁우위를 결정짓기 위해서는 종사원에 대한 관리가 중요하다.

호텔 관련 기존연구에서는 호텔에서의 리더십이 종사원만족과 고객만족에 미치는 영향에 중점을 두고 있다. 반면에 리더십이 어떻게 종사원의 긍정적인 태도를 이끌어내고, 그들의 서비스지향성에 영향을 미치는 관한 연구는 미흡한 상태이다. 호텔기업에서 리더십은 호텔기업의 효과성을 결정짓는 중요한 요인으로 종사원 및 경영성과 모두에 영향을 주며 호텔 종사원의 업무수행 향상, 잠재능력 및 창의력 발휘, 업무의 개선 등을 가져온다고 하였다(Avolio&Bass, 1995). 또한 고객에게 만족스러운 서비스를 제공하기 위해서는 주로 인적자원에 의해 이뤄지며, 경쟁 호텔기업에 비해 우수한 성과를 거둔 호텔들의 경우에는 리더십개발, 종사원의 임파워먼트, 종사원 관리가 매우 중요했다(Cathy&Judy, 2000).

따라서 본 연구에서는 리더십이 종사원 인게이지먼트 및 서비스지향성의 관계를 파악하고자 한다. 더불어 최근 종사원 관리도구로 떠오른 종사원 인게이지먼트를 활용하여 리더십과 서비스지향성 간의 관계에서 매개하는지에 대하여 밝혀내고자 한다. 이에 따른 세부목적은 다음과 같다.

첫째, 호텔 레스토랑에서의 리더십과 종사원 인게이지먼트의 관계를 파악한다.

둘째, 호텔 레스토랑에서의 종사원 인게이지먼트와 서비스지향성의 관계를 파악한다.

셋째, 종사원 인게이지먼트가 리더십과 서비스지향성 사이에서 매개하는지에 대하여 분석 한다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 호텔 관련 산업 리더십

리더십의 정의를 살펴보면, “한사람이 집단이나 조직의 목표를 달성하기 위하여 집단 구성원에게 영향을 미치는 과정”이라고 정의 할 수 있다 (Hersay&Blanchard, 1982). 즉 리더십은 리더가 지도력을 발휘하여 개별 구성원과 집단의 행동에 영향을 미치고 나아가 이들의 행동을 조직의 성과에 연결시키는 중요한 역할을 수행 하는 것 이라 할 수 있다(Northouse, 2001). 한편 Szilagyi(1990)은 “어떤 목적 또는 목표를 달성하기 위한 한사람이 다른 사람에게 영향을 미치려고 시도하는 과정” 이라고 정의하고 있는데, 이것은 결국 리더(Leader)가 추종자(Follower)에게 일방적으로 행동을 강요 하는 것이 아니라 어디까지나 상호작용을 통해 발휘되는 것 이라는 것을 의미한다. 호텔 관련 산업의 리더십 또한, 고객에게 만족스러운 서비스를 제공하기 위해서는 주로 인적자원에 의해 이뤄지며, 경쟁 호텔기업에 비해 우수한 성과를 거둔 호텔들의 경우에는 리더십 개발, 종사원의 임파워먼트, 종사원 관리가 매우 중요하다(Cathy&Judy, 2000). 리더십은 종사원들의 만족과 동기부여를 통해 헌신적인 마음을 이끌어 냄으로써 기업의 성과를 극대화 시킬 수 있는 중요한 역할이다. 즉 호텔기업에 있어서 리더십은 호텔기업의 효과성을 결정짓는 중요한 요인으로 종사원 및 경영진간의 상호신뢰, 경영성과 모두에 영향을 주며 호텔에 종사하는 종사원의 업무수행능력 향상 잠재능력 및 창의력의 발휘, 업무의 개선 등을 이루는 가져오기 때문에 과거부터 지금까지 리더십에 관한 연구가 지속적으로 이뤄지고 있다(Avolio&Bass, 1995).

본 연구에서는 “리더십은 조직의 전반에 걸쳐 영향을 준다”라고 하는 미국의 말콤볼드리지 국가품질상(Malcom Baldrige National Quality Award; 이하 MBNQA) 정의를 따르고자 한다.

2.1.1 리더십과 종사원의 인게이지먼트

호텔 기업에서의 리더십에 관한 선행연구들을 종합해 보면 우수한 리더십을 보유한 리더는 호텔이 나아가야 할 비전을 제시하고 종사원들과의 상호 원활한 의사소통을 통하여 호텔이 가지는 비전을 최고 경영층부터 일반 종사원들에 이르기 까지 상호 공유함으로써 호텔에 긍정적인 영향을 준다는 것이다. 또한 리더십의 경우에도 단순한 부분이 아닌 다양한 유형으로 접근함으로써 내, 외부 종사원들의 신뢰를 얻어 결국 호텔의 경영성과에도 영향을 준다. 마지막으로 종사원들의 동기부여와 사기진작을 위해서 성과에 대한 적절한 보상이 이루지게 함으로써 호텔을 발전시킨다고 할 수 있다.(김효경, 2011) 따라서 리더십에 대한 가설을 다음 같이 설정하였다.

H1: 리더십은 종사원의 감성적 인게이지먼트에 정(+)의 영향을 미칠것이다.
H2: 리더십은 종사원의 직무적 인게이지먼트에 정(+)의 영향을 미칠것이다.

2.2 종사원 인게이지먼트

말콤 볼드리지 국가품질상에서는 종사원 인게이지먼트를 헌신이라고 표현하며, 조직의 비전과 미션을 달성하기위해 자신이 하는 업무에 감정적, 지적 몰입을 하는 정도라고 의미한다. 일반적으로 헌신하는 종사원이 열성을 느끼는 경우는 다음과 같다. 우선 종사원이 자신의 일에서 개인적인 의미나 일할 동기를 발견할 때이다. 또한 종사원들 끼리 서로 긍정적인 도움이 오갈 때에도 이러한 열성이 솟아남을 느낀다. 마지막으로 자신이 속한 조직에 자신의 업무수행에 필요한 지원을 요청 하였을 때 실질적으로 긍정적인 지원을 받으면 열성이 솟아나는 것을 느낀다. 또한 연구자들은 자신에게 의미 있는 업무를 수행할 때, 자신의 업무가 조직의 방향과 일치하고 있을 때, 자기 스스로 성과에 대한 책임을 지고 있고, 효율적인 업무환경을 가질 때, 안전하고 신뢰할 수 있으며 협조적인 업무환경을 가질 때 열성이 높아진다는 것도 밝혀냈다(서창적 등, 2013).

종사원 인게이지먼트는 Kann(1990)에 의해 종사원 인게이지먼트가 알려지기 시작했다. Kann은 종사원의 인게이지먼트를 육체적, 인지적, 정서적의 3가지 차원의 몰입도로 구분하였다. 육체적 몰입도는 개인이 직무역할을 수행할 때 육체적인 관여 정도를 의미하고, 인지적 몰입도는 개인이 인지적인 면에서의 활성화 정도와 자신이 직무환경 중에서의 역할 및 사명을 명확히 인식하는 정도를 의미하여, 정서적 몰입도는 개인이 타인(상사, 동료)과의 연계 및 타인의 감정에 대한 민감성을 의미한다(김진욱 등, 2013). 본 연구에서는 종사원 인게이지먼트를 육체적 및 정서적 측면에서 살펴보았다. 고용정책연구소 IES는 종사원들이 조직과 조직의 가치에 따르려는 긍정적인 태도라고 명시하였다. 같은 맥락으로 발전한 Anitha(2014)는 종사원들이 조직과 조직 가치에 헌신하고 몰입하는 정도라고 하였다. Schaufeli 등(2002)은 자신의 직무에 대하여 긍정적이고 성취지향적이며, 헌신하고 몰두하는 마음가짐이라 표현했다. 손무권과 장영철(2013)은 일의 수행을 통하여 느끼게 되는 활력, 헌신, 몰두의 상태라고 했다. 본 연구에서는 종사원의 인게이지먼트를 말콤 볼드리지 국가품질상(MBNQA)의 정의를 따르고자 한다.

2.2.1 종사원 인게이지먼트와 서비스 지향성

종사원 인게이지먼트에 관한 선행연구를 종합해 보면 모든 연구결과는 종사원의 열정을 개발하기 위해 반드시 그들이 업무를 완성하는데 필요한 감성적, 지적 자원이 만족되어야 한다는 점을 강조하고 있다. 이런 자원이 부족하다면 직무소진의 상태가 발생할 것이며(Maslach 등, 2001; Schaufeli 등, 2002) 궁극적으로 직무태만을 보일 것이다.. 따라서 조직 내 리더와의 갈등해소와 화합의 효과를 감정적 및 심리적 자원을 만족시키기 요인으로 판단하고 리더십과 종사원 인게이지먼트의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3: 종사원의 감성적 인게이지먼트는 서비스 지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H4: 종사원의 직무적 인게이지먼트는 서비스 지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H5: 종사원의 감성적 인게이지먼트에는 리더십과 서비스지향성 간 관계를 매개할 것이다.

H6: 종사원의 직무적 인게이지먼트에는 리더십과 서비스지향성 간 관계를 매개할 것이다.

2.3 서비스 지향성

종사원이 고객들에게 제공하는 서비스는 무형성 생산과 소비의 동시성이라는 특성을 나타내므로 서비스의 질을 통제하고 관리하기가 어렵다. 이러한 이유로 서비스 기업은 다른 산업들과 달리 고객과 마주하는 직원들의 고객에 대한 훌륭한 서비스가 훨씬 중요하다.

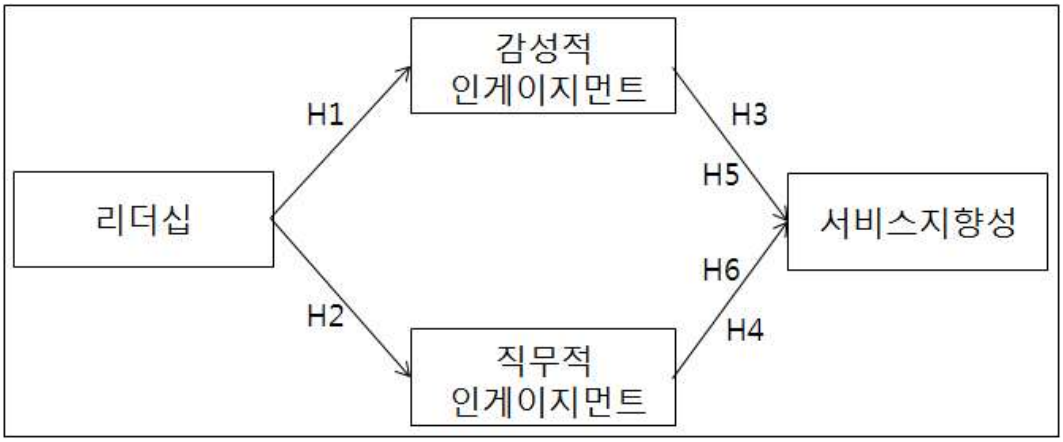
박성연(2000)은 직원의 서비스지향성은 서비스제공시의 직원의 태도와 행동이라고 정의하고 있으며, 또한 서비스지향성은 크게 서비스를 제공하는 태도적인 측면과 서비스를 제공하는 직원들에게 내재된 정신적인 측면이라고 하였다. 그리고 직원의 서비스지향성과 유사한 개념으로 고객지향성이 있다. 고객지향성은 고객과의 상호영향에 미치는 대고객서비스, 유쾌함, 만족감과 같은 구성항목을 포함하고 있으며 직무몰입도, 직무만족도, 직무안정성이 높을수록 높은 서비스지향성을 나타낸다. 또한 개개인이 지닌 개인적 성향은 고객지향성과 많은 연관성을 지니고 있다. Saxe와 Weitz(1982)는 판매원에 초점을 둔 고객지향성은 판매원이 고객의 장기적인 욕구와 필요를 만족시키는 구매결정이 이루어지는 곳에서 고객을 지원하는 판매행동이라고 하였고, 판매원이 고객지향적일수록 장기적, 점진적인 고객만족 증진의 목표를 위해 종사하며 고객의 불만족을 일으킬 수 있는 행동을 피한다고 설명하였다.

이영빈(2002)은 고객에게 제공하는 종사원의 서비스지향성은 “고객의 보다 나은 가치를 이해하고 충족시키려는 직원들의 고객만족문화로서 기업이 표방하는 서비스지향성의 수행정도” 라고 정의 하였다. 또한 직원이 고객 지향적으로 행동하기 위한 선행조건으로서 고객의 입장에서 생각하고 실천하여 잘못된 투자나 불필요한 투자를 줄여줌과 동시에 고객에게 최대의 만족을 줄 수 있는 고객욕구를 이해해야 하고, 고객 불평을 소중한 정보로 취급하고 부정적 구전효과의 최소화를 유지하며 고객이탈을 방지하기 위해 고객 불평을 관리하고, 고객과 접점 직원에 대한 지원을 최우선으로 하는 조직구조가 선결되어져야 한다고 하였다.

Ⅲ. 연구 방법

3.1 연구모형

본 연구는 이론적 배경에서 언급하였던 내용들을 바탕으로 호텔 레스토랑 리더십, 종사원 인게이지먼트 및 서비스지향성의 관계를 검증하고자 했다. 또한 리더십과 서비스지향성 요인 사이에서 종사원 인게이지먼트가 매개효과가 있는지 확인하기 위해 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

3.2 구성개념의 조작적 정의 및 측정

본 연구를 위한 설문지는 기존 연구 틀을 차용하여 리더십, 종사원 인게이지먼트, 서비스지향성의 설문문항을 구성하였다. 연구모형 구성요인들의 조작적 정의 및 측정변수들은 <표 1>과 같다. 모든 설문 문항은 5점 리커트 척도(1점 : 매우 그렇지 않다, 5점 : 매우 그렇다)를 이용하였다. 리더십 측정 항목은 MBNQA의 Business criteria(2014)에서 정의한 문항을 호텔레스토랑에 맞게 재구성하여 11문항으로 구성하였다. 종사원 감성적 및 직무적 인게이지먼트의 경우에는 Schaufeli 등 (2002)과 MBNQA의 Business criteria(2014)를 사용하여 각 5개씩 총 10항목으로 구성하였다. 서비스지향성의 경우 박성연(2000)의 연구를 활용하여 서비스지향성을 나타낼 수 있는 문항을 호텔레스토랑에 맞게 6문항으로 재구성하였다.

<표 1> 구성 개념의 조작적 정의 및 측정

구성개념	조작적 정의	측정항목	문항수
리더십	비전과 목표를 설정하고, 이를 주지시키고 일깨우기 위해 의사를 전달하여, 의욕을 불어넣기 위해 동기를 유발	호텔의 비전가치, 조직의 환경, 지속가능성	11
종사원 인게이지먼트 (감성적)	조직의 업무, 미션, 비전 달성을 위해 종사원들이 감정적으로 헌신하고 있는 정도	업무 수행 시 감정상태,	5
종사원 인게이지먼트 (직무적)	조직의 업무, 미션, 비전 달성을 위해 종사원들이 직무적으로 헌신하고 있는 정도	업무 수행 시 직무적 상태	5
서비스 지향성	조직의 종사원과 고객간의 상호작용에 영향을 끼치는 일련의 태도와 행위	고객의 니즈파악, 서비스 제공·응대	6

3.3 설문구성 및 수집

설문조사 기간은 2015년 4월 9일부터 30일까지 3주간 실시하였다. 설문 대상은 호텔 레스토랑에 종사하고 있는 실무자이며, 파일럿 테스트를 위해 롯데호텔 레스토랑에 종사하고 있는 실무자 8명에게 설문을 우선 진행하여 문항을 수정·보완하였다. 총 232부를 배포하여 183부가 회수되었으며, 불완전하거나 불성실한 응답을 제외한 166명의 응답을 실증분석을 위한 데이터로 사용하였다. 수집된 모든 자료는 PASW 18.0과 AMOS 18.0을 이용하여 분석하였다. 연구모형에 따른 변수들의 통계적 측정을 위해 평균값과 신뢰도, 요인분석은 PASW 18.0을 이용하였고, 가설설정에 관한 분석은 AMOS 18.0 통계 패키지를 이용하였다. 측정도구의 신뢰성을 분석하기 위해 Chronbach's alpha값을 이용하였고, 측정도구의 타당성을 높이기 위해 요인분석을 실시하였다. 이후 확인적 요인분석을 통해 측정항목의 집중타당성과 판별타당성 (Value expected, AVE) 값과 개념 신뢰도 (Construct reliability. CR) 값을 계산하였다. 판별 타당성은 분산추출지수와 잠재변수 간 상관계수의 제곱인 결정계수 값의 크기를 비교함으로 가능하였다.

Ⅳ. 실증분석

4.1 표본의 일반적 특성

본 연구의 표본인 166명의 응답자 가운데, 68명의 응답자가 20대에 속해 샘플중 41%를 차지하였으며, 30대는 64명으로 38.6%, 40대는 27명으로 16.3%, 마지막으로 50대 이상을 7명으로 4.2%로 나타났다. 성별 기준으로 보면 남성을 76명의 응답자로 45.8%를 차지하였고, 여성은 90명이 응답하여 54.2%를 차지하며, 남성응답자 수 보다 약간 많았다. 표본인 166명의 응답자 가운데, 53명의 응답자가 사원에 속해 샘플 중 대리직위의 수와 동일하게 가장 많은 31.9%를 차지하였으며, 주임은 25명으로 38.6%, 과장은 15명으로 9.0%, 차장은 3명으로 1.8%로 나타냈고, 마지막 기타항목에는 인턴, 파트타이머등으로 17명으로 10.2%로 나타났다. 고용형태 기준으로 보면 정규직이 124명의 응답자로 74.7%를 차지하였고, 비정규직은 42명이 응답하여 25.3%으로 나타났다. 재직기간을 기준으로 보면 1~5년 근무자가 90명으로 54.2%, 6~10년 근무자는 28명으로 16.9%, 11~15년 근무자는 20명으로 12.0%, 16~20년 근무자는 18명으로 10.8% 21~25년 근무자는 가장 적은 4명으로 2.4%, 마지막으로 26년~30년 이상의 근무자는 6명으로 3.6%로 나타났다. 응답자 중 가장 오래된 근무자는 36년으로 나타났다. 레스토랑 규모는 대략적 테이블수 기준으로 보았으며, 20개이하는 12명, 6.6%로 가장 적은수를 나타냈으며, 30개는 35명으로 21.1%, 40개는 34명으로 20.5%로 나타냈으며, 50개 이상은 샘플수중 가장 많은 85명으로 51.2%로 나타났다. 다음으로 본 표본을 이용한 실질적인 통계분석에 앞서서, 본 표본의 신뢰성 및 타당성검증을 진행하였다.

4.2 측정모형의 신뢰성과 타당성 분석

4.2.1 탐색적 요인분석

본 연구의 요인분석은 구조방정식모델을 추정하기 위한 측정변수의 도출이므로, 타당성과 적용성의 확보가 중요하다. 따라서 다음과 같은 기준으로 변수를 정제하였다. 첫째, 연구모형 각 구성개념의 타당도를 높이기 위하여 각 척도에 포함된 항목들 가운데 관련 요인적재값이 0.5미만인 문항들은 제거한다. 둘째, 각 요인의 척도 신뢰도는 Cronbach's α 값으로 산출되었으며, Nunnally(1967)의 주장에 따라 α값이 0.7이상인 척도들을 구성개념 측정척도로 사용한다. 또한 본 연구의 요인분석에서는 주성분 분석을 이용하였고, 요인의 단순성을 높이기 위하여 직각회전 방법인 베리맥스 방법을 이용하였다. 분석 결과는 <표 2>과 같다.

<표 2> 탐색적 요인분석

변수	문항	리더십	종사원 인게이지먼트	서비스 지향성	Cronbach's α
독립	리더십1	0.669	0.123	0.424	0.949
	리더십2	0.753	0.299	0.255	
	리더십3	0.710	0.095	0.209	
	리더십4	0.685	0.352	0.042	
	리더십5	0.778	0.243	0.146	
	리더십6	0.672	0.390	0.029	
	리더십7	0.774	0.281	0.088	
	리더십8	0.742	0.324	0.229	
	리더십9	0.754	0.239	0.217	
	리더십10	0.736	0.109	0.262	
	리더십11	0.614	0.226	0.351	
매개	종사원 인게이지먼트2	0.316	0.572	0.406	0.921
	종사원 인게이지먼트4	0.338	0.689	0.298	
	종사원 인게이지먼트5	0.300	0.703	0.249	
	종사원 인게이지먼트1	0.281	0.575	0.278	
	종사원 인게이지먼트2	0.250	0.730	0.094	
	종사원 인게이지먼트3	0.286	0.745	0.242	
	종사원 인게이지먼트4	0.300	0.694	0.355	
	종사원 인게이지먼트5	0.115	0.710	0.168	
종속	서비스지향성2	0.209	0.394	0.627	0.894
	서비스지향성3	0.401	0.319	0.637	
	서비스지향성4	0.200	0.224	0.809	
	서비스지향성5	0.226	0.161	0.774	
	서비스지향성6	0.095	0.476	0.584	

4.2.2 확인적 요인분석

확인적 요인분석을 위한 요인은 리더십, 종사원 인게이지먼트, 서비스지향성으로 3개 요인이다. 확인적 요인분석을 위해 먼저 전반적인 적합지수를 검토하였다. 모형이 주어진 경험 자료에 맞는지의 여부를 나타내주는 적합도 지수는 다양하다. 모형의 적합성 여부의 판정은 일반적으로 절대적합지수, 증분적합지수, 간명적합지수 등을 이용한다. 이 지수들은 측정모형의 신뢰성 분석과 타당성 분석에서 사용되고, 이론모형의 적합성을 판단하는 주요지표로 사용된다. 본 연구에서는 RMR, GFI, IFI, CFI, 등을 확인적 요인분석의 적합도 판단을 위한 지표로 활용하기로 한다. 본 연구의 확인적 요인분석 적합도 결과는 <표 3>와 같다.

<표 3> 확인적 요인분석의 적합도 판단

적합도	x^2	df	p	RMR	GFI	IFI	CFI
기준	−			≤0.05	≥0.80	≥0.90	≥0.90
요인	256.376	94	0.000	0.051	0.844	0.926	0.925

확인적 요인분석 결과, 종사원 인게이지먼트에 사용된 10개의 문항 중에서 4개의 문항을 삭제하고, 서비스지향성에 사용된 6개의 문항 중 1개의 문항을 삭제하고 분석하니 해당 변수를 잘 설명하는 것으로 나타났다.

4.3 가설검증

4.3.1 상관분석

구성개념들 간의 판별타당성을 파악하기 위해 각 요인들 간의 상관계수와 개별요인의 평균분산추출값(AVE)를 계산하였다. 결과는 <표 4>와 같다. 분산추출지수(AVE)가 개념들 간의 상관계수 제곱값보다 높게 나타나 구성개념들 간의 판별타당성이 존재한다고 할 수 있다.

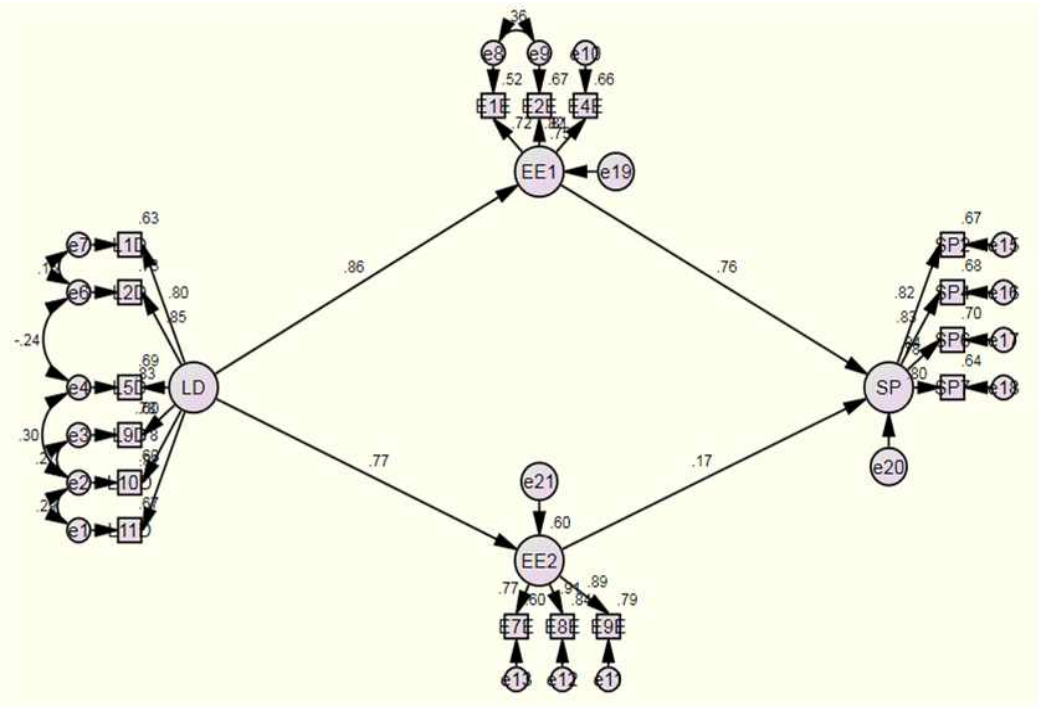
<표 4> 변수간 상관 계수 및 분산추출지수(AVE) (n=166)

	리더십	종사원 인게이지먼트 (감성적)	종사원 인게이지먼트 (직무적)	서비스 지향성
리더십	0.696*			
종사원 인게이지먼트(감성적)	0.728	0.694*		
종사원 인게이지먼트(직무적)	0.728	0.793	0.757*	
서비스지향성	0.803	0.791	0.728	0.770*

*=분산추출지수

4.3.2 영향관계 검증

본 연구는 호텔 레스토랑 내 리더십이 종사원 인게이지먼트와 서비스지향성에 미치는 영향에 대한 총체적인 조망을 위하여 구조방정식 모형을 통하여 분석하였다. 연구모형을 도식화 한 것은 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 구조방정식 모형 결과

<표 5>는 연구모형의 경로분석 결과를 정리 한 것이다.

<표 5> 연구모형의 경로분석 결과 (n=166)

가설	Estimate	Standard Estimate	S.E.	C.R.	p	결과
리더십 → 감성적 인게이지먼트	0.8	0.86	0.122	6.558	***	채택
리더십 → 직무적 인게이지먼트	0.623	0.76	0.107	5.817	***	채택
감성적 인게이지먼트 → 서비스지향성	0.625	0.76	0.088	7.125	***	채택
직무적 인게이지먼트 → 서비스지향성	0.491	0.17	0.08	6.133	***	채택

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

4.3.3 매개효과 검증

매개효과에 대한 가설검증은 직접적인 영향관계와는 다르게 연구모형의 효과분해를 통해 직접효과, 간접효과, 총효과를 측정하여 검증하여야 한다(배병렬, 2009). 이러한 검증과정에서 간접효과의 유의성 검증은 비정상성의 자료로도 추정이 가능한 부트스트랩(bootstrapping)을 실시하여 측정하였다. 호텔 레스토랑 종사원을 대상으로 리더십과 서비스지향성에서 종사원 인게이지먼트의 매개효과 검증에 대한 직접효과, 간접효과, 총 효과의 분석결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 연구모형의 매개효과 분석 (n=240)

경로	직접효과	간접효과	총효과
리더십 → 감성적 인게이지먼트	0.86	-	0.86
리더십 → 직무적 인게이지먼트	0.76	-	0.76
감성적 인게이지먼트 → 서비스지향성	0.76	0.65	1.41
직무적 인게이지먼트 → 서비스지향성	0.17	0.13	0.30

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

Ⅴ. 결론 및 향후 과제

5.1 연구의 요약과 시사점

본 연구에서는 리더십이 종사원 인게이지먼트 및 서비스지향성에 미치는 효과를 실증분석 하였고, 최근 종사원 관리도구로 떠오른 종사원 인게이지먼트를 활용하여 리더십과 서비스지향성 간의 매개효과를 살펴보았다.

기존 연구에 의하면 리더십은 종사원들의 만족 및 직무 몰입도를 향상시키고 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 요소라 한다. 본 연구에서도 리더십은 종사원들의 감성적 및 직무적 인게이지먼트를 이끌어 내고, 종사원 인게이지먼트를 매개로 종사원들의 서비스지향성에 긍정적인 영향을 미치는 요소로 나타났다. 이와 같은 관계 속에서 종사원 인게이지먼트가 리더십과 서비스지향성 사이에서 매개효과를 갖는가에 대해서는 완전 매개함을 볼 수 있었다. 감성적 및 직무적 인게이지먼트 중에서도 감성적 인게이지먼트는 리더십과 서비스지향성 사이에서 더욱 긍정적인 효과를 나타냈으며, 이는 리더가 종사원들과의 활발한 의사소통 및 공유 등 다양한 감성적인 유형으로 접근함으로써 종사원들의 신뢰를 얻어내고, 결국 이는 호텔의 경영성과에도 영향을 준다(김효경, 2011)는 결과와 맥을 같이한다.

본 연구는 호텔 레스토랑 종사원을 대상으로 리더십, 종사원의 인게이지먼트 및 서비스지향성 관계를 실증적으로 분석하고 검증하여, 종사원들의 인게이지먼트 향상을 통해 고객에게 보다 나은 양질의 서비스를 제공하는 방안을 찾고자 하였다. 호텔사업 내에서 높은 매출비중을 차지하고

있는 레스토랑 시장의 경쟁이 심화되어, 인적 서비스 비중이 높은 호텔 레스토랑에서 경쟁우위를 결정짓기 위해서 종사원 관리의 중요성을 제기하였다. 그 결과 서비스지향성의 선행요인으로 리더십과 종사원 인게이지먼트를 규명하였다. 서비스지향성은 고객만족을 이끌어 낼 수 있는 요인이 되므로 경쟁력 확보를 할 수 있다. 또한 경쟁력 확보는 치열한 호텔사업 시장에서 차별성을 두고 호텔경영의 효율화를 달성 할 수 있다.

따라서 본 연구는 실무적으로 서비스지향성 향상을 위해 종사원 인게이지먼트가 중요 요소로 활용 된다는 점을 실증적으로 보여주었다. 또한 종사원 인게이지먼트에 리더십이 영향을 미친다는 점도 보여주었다. 기존 연구에서는 주로 인게이지먼트를 하나의 변수로 다루어왔지만, 본 연구는 감성적과 직무적으로 나누어 살펴보고 분석한 연구로 의미를 갖는다고 할 수 있다.

본 연구를 수행함에 있어 자료수집에 따른 문제, 측정 및 분석방법 상의 문제 등으로 인하여 본 연구결과를 일반화하는데 다음과 같은 한계점을 갖고 있었으며, 추후 연구과제로서 더욱 심층적 연구가 필요하다.

첫째, 리더십의 각기 다른 성질의 속성을 하나의 변수로 설정하여, 변수간의 인과관계를 명쾌하게 설명하는데 어려움이 있다.

둘째, 여러 가지의 규모 및 파트에서 근무하는 종사자들이 많은 호텔 레스토랑 특성상을 고려하여 연구자가 추구하고자 하는 설문항목을 개별에 맞게 구성하는데 한계가 있다.

따라서 추후연구에서는 보다 명확한 변수와 표본의 추출을 고려하여 연구를 진행할 것이다.

References

박성연(2000), 종업원의 직무만족과 조직의 서비스지향성이 종업원의 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구, *한국마케팅 저널*, 1(2). 99-117.

이영빈(2002), 구성원의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문 경희대학교.

관광정보시스템(2011) www.hotelkorea.or.kr

Anitha, J. (2014), Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.

Avolio B. J., & Bass, B. M.(1995), Individual consideration viewed at multiple level of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership, Leadership Quarterly, Vol. 6, pp.188-218

Charles, W. (2006), The crucial importance of employee engagement, H*uman Resource Management International Digest,* 14(1), 3-5.

Cathy, A., & Judy, A.(2000), Best Practices in Service Quality, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, 41(5), 20-29

Ehambaranathan, E., Samie, A. and Murugasu, S. (2015), The recent challenges of globalization and the role of employee engagement-The case of Vietnam, *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 69-85.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. and Hayes, T. L. (2002), Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes:A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.

House, R. J. & Beatz. M. L.(1979). Leadership Some Empirical Generalization and New Research Directions. Research in Organizations Behavior: 341-423.

Kahn, W. A. (1990), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

Kaliannan, M. and Adjovu, S. N. (2015), Effective employee engagemnet and organizational success: a case study, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 161-168.

Kim, H. K(2011), A Study on the Cause and Effect Relationship of Evaluation Factors for Five-Star Hotel Industry- Focus on Malcolm Baldrige National Quality Award Model - Kyung Hee University

Kim, J. W., Chang, Y. C. and Ahn C. Y. (2013), A Study on the effect of Shared Leadership on the Employee Engagement -Resilience as a Moderating variable, *Productivity review*, 27(4), 89-121.

Ladd, D. and Henry, R. A. (2000), Helping Coworkers and Helping the Organization: The Role

of Support Perceptions, Exchange Ideology, and Conscientiousness, *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2028-2049.

Lee, K. E. and Jeon, M. K. (2011), An Empirical Study on the Influence of Social Supports and Exchange Relations on Employees' Innovative Behavior, *Korea Journal of Business Administration*, 24(2), 943-961.

National Institute of Standard and Technology (2011), Malcolm Baldrige National Quality Award, United States Department of Commerce, Technology Administration, Gaithersburg, MD.

R. Saxe and Weitz B. A., (1982) The SOCO Scale; A Measure of the Customer-Orientation of Scale People, Journal of Marketing Research

Saks, A. M. (2006), Antecedents and Consequences of Employee Engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 2256-2266.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonza´lez-Roma´, V., and Bakker, A. B. (2002), The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Shon, M. K. and Chang, Y. C. (2013), The Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Employee Job Engagement, *Journal of academia-industrial technology,* 29(3), 125-153.

Sowath, R., Alexandre, A. and Oleksandr, T. (2014), A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement, *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 249-266.

Suh, C. J. (2013), The Effects of FUN on Service Innovation Performance in Service Corporation, *Journal of the Korea Service Management Society*, 12(5), 109-133.

Szilagyi, A. D. & Wallace, M. T.(1990). Organization Behavior and Performance. Harper Collins. 385.

Vathsala, W. and Shyama, P. (2014), Effects of perceived organisation support, employee engagement and organisation citizenship behaviour on quality performance, *Total Quality Management*, 25(11), 1280-1294.