



www.akht.or.kr

Journal of Hospitality & Tourism Studies

The Academy of Korea Hospitality & Tourism



호텔 총지배인의 겸손리더십이 구성원의 직무관련 자기효능감과 고객지향성에 미치는 영향

The effects of humility in leadership on job-related self-efficacy and customer orientation in hotels

이상우*

Lee, Sang-Woo

* 세명대학교 호텔관광경영학과 조교수, lsw08@semyung.ac.kr, 관심분야: 호텔관광 인적자원관리

요약

겸손은 시대가 발전함에 따라 발생하는 사회의 부작용을 타인에 대한 배려로 최소화 할 수 있는 윤리의식에 기반한다. 이와 관련하여 겸손리더십 선행연구를 살펴보면 겸손리더십의 개념을 체계화한 연구와 겸손리더십이 조직에 미치는 성과를 분석한 연구를 찾아 볼 수 있다. 겸손리더십은 우리나라에서 중요한 미덕으로 강조되고 있으며, 다양한 조직에서 겸손리더십과 관련하여 연구가 진행되고 있다. 그러나 호텔을 대상으로 한 겸손리더십 연구는 거의 찾아 볼 수 없다. 본 연구는 호텔구성원이 인식하는 겸손리더십이 직무관련 자기효능감과 고객지향성에 미치는 영향을 검증하였다. 호텔구성원을 대상으로 총 300개의 설문지를 배포하여 응답이 성실하지 못한 설문지를 제외하고 224개의 설문지를 최종분석에 활용하였다. 가설검증을 위해서는 구조방정식 모형 분석을 사용하였다. 분석결과 겸손리더십은 직무관련 자기효능감에 유의한 영향을 나타냈고, 고객지향성에도 유의한 영향을 나타냈다. 직무관련 자기효능감과 고객지향성의 관계를 검증한 결과 직무관련 자기효능감도 고객지향성에 유의한 결과를 나타냈다. 호텔에서 겸손리더십은 인적자원관리 전략에 영향을 줄 수 있으며, 본 연구의 결과를 통해 겸손리더십이 호텔에서 중요한 역할을 하며 조직의 성과에 도움을 줄 수 있을 것으로 판단된다. 또한 호텔을 대상으로 한 겸손리더십 연구에 기본적인 자료를 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

핵심용어

겸손리더십,
직무관련 자기효능감,
고객지향성,
호텔 총지배인

ABSTRACT

Humility is based on an ethical consciousness that can minimize the side effects of society as the age develops, with consideration for others. Preceding study have conceptualized humility leadership in organizations and examined the role and effect it has on these organizations. Even though it has been emphasized as an important virtue in Korea, as well, there have not been any studies to this point to explore the role of humility in leadership and hotel. This study verified the effects of humility in leadership perceived by hotel corporate members on the job-related self-efficacy and customer orientation. Distributing total 300 questionnaires to hotel companies, total 224 questionnaires were used for final analysis after excluding questionnaires with insincere or omitted responses. Structural equation model analysis was used for hypothesis verification. As a result of the analysis, humility in leadership had a significant effect on job-related self-efficacy, and also had a significant effect on customer orientation. As a result of verifying the relationship between job-related self-efficacy and customer orientation, job-related self-efficacy also showed significant results on customer orientation. Humility in leadership in hotels can affect human resource management strategies, and through the results of this study, it is thought that humility leadership can play an important role in hotels and help organizational performance. In addition, it is expected that basic data can be provided for the study of humility in leadership in hotels.

KEYWORDS

humility in leadership,
job-related self-efficacy,
customer orientation,
hotel general manager

ACCEPTANCE INFO.

2020.05.26. 원고접수
2020.06.12. 1차 수정본 접수
2020.06.15. 최종수정본 접수
2020.06.16. 최종 게재 확정
3인 익명심사필

I. 서론

인터넷 관련 서비스와 스마트폰의 급속한 발전으로 인한 공유숙박과 OTA(Online Travel Agency)의 성장은 기존 호텔산업에도 변화를 주었다. 무형의 서비스품질을 중요시하던 전통적 인식에서 기술적 영역과 소프트웨어 개발과 같은 노력이 이루어지고 있는 것이다. 특히 현재 전 세계적으로 많은 문제를 일으키고 있는 코로나바이러스감염증-19로 인하여 언택트(untact) 등 비대면 관련 서비스와 기술이 개발되면서 기존 호텔산업도 다양한 변화에 직면해 있다. 이러한 상황적 요인을 비롯하여 4차 산업혁명 관련 기술적 요인이 강조되고 있음에도 호텔 관련 선행연구에서는 계속해서 인적자원의 중요성을 제시하고 있다(구동우 · 김지영, 2018; 박영기, 2019). 그 중에서도 특히 리더십 관련 연구는 다양한 개념이 도입되어 그 범위를 확장하고 있다(권혁중, 2019; 홍성철 · 권용주, 2019; Mittal & Dhar, 2016; Sousa & Dierendonck, 2017). 리더에 대한 사회적 관심은 동서양을 넘어 일관된 이론으로 시대의 흐름과 같이 하면서 현대적 리더십 이론으로 발전되었다. 이렇게 호텔에서 리더십에 대한 연구가 활발하게 이루어지는 이유는 호텔에서 제공되는 인적서비스를 다른 형태의 비대면 서비스로 제공하는 것이 고객만족을 극대화할 수 없고, 그러한 인적자원을 관리하는 리더의 역할을 대신할 수 있는 대체자원 개발에 한계가 있기 때문이다.

리더십과 관련된 연구는 다양하게 이루어졌으며 그 중에서도 현대적 리더십 관련 주제를 살펴보면 포용적리더십(김지은 · 권용주, 2019; Mavrokordatos, 2015), 공유리더십(조한진 · 이규태, 2018; Ensley et al., 2006), 윤리적리더십(이하정 · 김문겸, 2018; Kacmar et al., 2013), 진정성리더십(구동우 · 김지영, 2018; Walumbwa et al., 2008), 감성리더십(이유경, 2018), 편리리더십(이현중, 2018)을 들 수 있다. 이러한 연구의 공통점은 다양한 리더십 형태가 조직의 경영성과에 미치는 영향을 검증하여 조직의 특성과 문화에 맞는 리더십 유형을 제안한 것이다. 뿐만 아니라 다양한 리더십 유형이 지속적으로 제시되면서 이에 대한 실증연구가 이루어지고 있는 추세이다. 이와 관련하여 최근 뉴스에서 사람에 대한 중요성이 더욱 강조되고 있는 것을 볼 수 있다. 국내 대형 항공사 임직원을 비롯하여 다양한 업종에서 발생하는 이른바 갑질의 사안은 리더십의 의미를 다시한번 강조하게 되고 앞서 제시한 현대적 리더십과 함께 겸손리더십이 등장하게 되었다(강구한 등, 2018; 장영철 등, 2017; Owens et al., 2013; Owens & Hekman, 2016).

겸손은 시대가 발전함에 따라 발생하는 사회의 부작용을 타인에 대한 배려로 최소화 할 수 있는 윤리의식에 기반한다. 조직에서 리더의 겸손은 구성원들에게 존중감과 신뢰감을 주어 조직의 경영성과를 극대화할 수 있다. 겸손의 개념은 우리나라를 비롯하여 아시아 지역에서 중요하게 다루어지고 있으며, 주로 교양서적이나 종교서적에서 제시되고 있지만 리더십 관련 연구에서 겸손의 개념을 접목한 것은 오래되지 않았다(강구한 등, 2018). 그나마 경영학 관련 인사조직 분야에서 연구가 이루어 졌고(Morris et al., 2005; Owens et al., 2015), 구체적으로 살펴보면 직무만족, 구성원의 발언행동, 직무소진, 신뢰성, 자기효능감과 관련하여 연구되었다(강구한 등, 2018; 이미경 · 진용미, 2018; 장영철 등, 2017). 이러한 연구를 통해 겸손리더십은 구성원의 태도 변화에 영향을 주어 구체적으로는 조직유효성에 긍정적 영향을 주는 것으로 검증되었다.

본 연구에서는 리더십 관련 선행연구의 흐름에 기반하여 현대적 리더십의 개념에서 확장된 겸손리더십에 대하여 기존에 검증되지 않은 변수와의 영향관계를 검증하고자 한다. 주로 경영학분야에서 연구되고 있는 겸손리더십을 호텔을 대상으로 적용시켜 보고자 한다. 호텔을 대상으로 한 겸손리더십 연구는 거의 이루어지지 않았다. 따라서 겸손리더십과 조직유효성과의 직접적 영향관계에 중점을 두었던 선행연구들의 결과가 호텔을 대상으로도 적용 가능한지 검증하여 겸손리더십에 대한 선행연구의 결과를 확장하고자 한다. 호텔의 특성상 고객과 장시간 교류하고 고객의 편의를 위한 배려, 봉사의 정신과 관련 태도는 필수적이다. 마케팅의 개념에서도 외부마케팅을 위한 내부마케팅은 선행되어야 한다. 호텔 서비스의 핵심은 인적서비스로 대부분 구성원과 고객과의 상호작용에서 이루어진다. 구성원의 감정상태를 비롯하여 호텔에 대한 인식은 고객과의 상호작용에 있어서 중요하다. 겸손리더십을 인지한 구성원은 자존감과 호텔에 대한 신뢰를 느끼게 되고 이는 고객서비스로 이어질 것이다. 따라서 호텔 총지배인의 겸손리더십과 관련된 실증연구를 통해 이를 검증할 필요가 있다.

본 연구의 목적은 다음과 같다. 호텔의 겸손리더십 관련 연구 매커니즘을 확인하여 고객 서비스에 향상에 기여하고 경영성과 및 인적자원관리에 도움을 줄 수 있는 시사점을 제시하는 것이다. 이를 위한 세부 주제로 겸손리더십과 직무관련 자기효능감과 영향 관계를 확인하여 리더십과 구성원의 심리적 상태의 관계를 살펴본다. 또한 겸손리더십과 고객지향성의 영향관계를 확인하여 겸손리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 보다 구체적으로 제시하고자 한다. 마지막으로 직무관련 자기효능감과 고객지향성의

영향관계 검증을 통해 호텔의 인적자원관리 전략과 고객서비스 향상을 통한 경영성과 극대화 방안을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경과 가설

1. 겸손리더십

겸손은 다양하게 정의할 수 있다. 겸손은 자신의 위치를 알고 오만하지 않으며 허세를 부리지 않고 업적과 명예를 과장하지 않는 것으로 설명된다. 또한 자신의 평가는 남에 의해 이루어짐을 이해하고 스스로의 칭찬과 자랑을 하지 않으며, 사회적 특권을 멀리하고 활용하지 않는 것을 뜻한다(윤보미, 2010). 따라서 겸손은 자신이 가지고 있는 능력을 낮추어 표현하면서 자신의 평가를 객관적으로 인지하는 태도를 말한다. 겸손에 대한 초창기 의미는 낮은 자기효능감 위주로 표현되었지만 심리학과 철학 관련 연구에서 겸손함의 장점을 검증하여 높은 수준의 자존감으로 표현되었다(Tangney, 2000; Owens et al., 2011; Weiss & Knight, 1980). 이러한 겸손의 개념과 리더의 특성이 결합되어 겸손리더십 연구가 진행되었다.

겸손리더십과 관련된 선행연구는 주로 조직심리학과 경영학에서 이루어졌다. 겸손리더십을 이해하기 위해서는 리더십에 대한 연구 흐름을 이해하는 것이 중요하다. 초창기 리더십은 리더의 강력한 성향과 구성원의 장악력에 초점을 두었다. 이후 리더의 다양한 성격 특성을 설명하는 리더십이 제시되었고 2000년대부터 강한 정신력에 기반한 겸손함이 강조되면서 겸손리더십이 제시되었다(Collins, 2001; Morris et al., 2005). 이후 경영학을 중심으로 겸손한 리더에 대한 경영성과를 검증하고자 하는 연구가 진행되었다(이미경 · 진용미, 2018; 장영철 등, 2017). 겸손한 리더는 자기표현을 지양하고 스스로의 장단점을 객관적으로 파악하려고 노력하는 특성이 있다. 이러한 특성은 대인관계에 적용되며 타인의 장점과 능력에 대한 학습능력에 영향을 준다(Owens et al., 2013).

특히 겸손리더십과 관련한 구성원의 행동연구를 살펴보면 겸손리더십은 구성원의 발언행동과 자기효능감에 영향을 주는 것으로 나타났다. 겸손리더십이 구성원의 행동에 영향을 주고 겸손리더십에 따른 행동변화는 리더십 관련 연구에 많은 기여를 하였다. 또한 구성원의 직무소진과 만족에 영향을 주는 것으로 나타났다(강구한 등, 2018). 이러한 연구들은 공통적으로 겸손리더십에 대한 연구를 확장하여 리더십 이론에 대한 타당성을 제공하였다는 측면에서 그 의미가 있다. 겸손은 우리 일상생활에서 폭 넓고 중요한 의미를 갖고 있음에도 조직관련 연구에서 상대적으로 많이 다루어지지 않았다. 외국에서는 겸손과 관련하여 조직에서의 경영성과와 관련된 연구가 진행되었다(Nielsen et al., 2010; Ou et al., 2014; Owens & Hekman, 2016). 그러나 국내에서는 관련 연구가 다양한 조직을 대상으로 이루어지지 않았고 구성원의 행동과의 검증도 이루어지지 않고 있다. 따라서 본 연구는 육군에 소속된 장교, 건축 종사자, 미용 종사자를 대상으로 이루어진 겸손리더십 선행연구를 바탕으로 호텔에서도 겸손리더십과 구성원의 행동과의 영향관계가 유의미한지 검증하고자 한다. 다만 선행연구와의 차별성과 겸손리더십 연구의 확장을 위해 종속변수를 호텔에서 강조되고 있는 직무관련 자기효능감, 고객지향성으로 검증하였다. 이러한 연구를 통해 호텔에서의 겸손리더십 대한 영향력을 검증하여 겸손리더십 관련 연구 매커니즘을 확인하고, 인적자원관리 전략에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

2. 겸손리더십과 직무관련 자기효능감

자기효능감은 특정 업무를 성공적으로 처리할 수 있는 믿음으로 설명된다(Bandura, 1997). 사회인지이론에서 활용되고 있는 자기효능감은 자신의 능력에 대한 믿음을 기반으로 다양한 형태의 활동을 통해 어려운 환경에서 목표한 성과를 해낼 수 있는 자신감이다(Stajkovic & Luthans, 1998). 여기에서 특정 업무에 대한 부분을 강조한 것이 직무관련 자기효능감이다. 관련개념으로 조직기반 자아존중감이 있으며 이는 구성원들이 조직에서 업무수행을 통해 기여하고 있는 신념으로(Liu et al., 2013) 조직에서 중요시 되는 것은 업무수행에 필요한 행동을 능동적으로 수행하여 조직의 성과에 긍정적인 영향을 준다(Morrison & Phelps, 1999; Tim et al., 2014). 직무관련 자기효능감은 Bandura(1997)가 제시한 자기효능감 정의를 기본으로 직무수행에 중점을 두고 직무에 대한 성과를 극대화할 수 있다는 자신의 믿음으로 정의된다(Karatepe & Olugbade, 2009).

겸손의 개념은 다양하고 중요하게 인식되어진 반면 호텔을 대상으로 한 겸손리더십 연구는 거의 없다. 서론에서 제시한 바와 같이 겸손리더십은 구성원의 행동에 영향을 주며 결과 변수에 차이는 있지만 공통적으로 구성원의 태도에 영향을 주는 것으로 나타났다. 직무관련 자기효능감 역시 호텔 대상 선행연구가 거의 없다. 자기효능감 관련 선행연구는 찾아 볼 수 있는데(이정실, 2015; 이현중, 2018) 이러한 연구는 자기효능감에 대한 측정에 있어서 조직 내 직무범위 한계가 모호하여 호텔 내 직무와 관련된

성과에 대하여 설명하기에는 한계가 있다. 위 선행연구의 공통점은 현대적 리더십과 자기효능감의 영향관계를 검증하였다는 것이다. 이를 통해 리더십이 구성원의 자기효능감에 영향을 줄 수 있다는 것이 확인되었다. 다른 선행연구에서는 고객과의 관계에서 발생하는 스트레스는 서비스의 질에 부정적인 영향을 주며, 이러한 부정적 영향을 최소화시키기 위한 방법으로 직무관련 자기효능감을 제시하고 있다(강성호 등, 2018; Karatope et al. 2011; Lee & Ok, 2014).

호텔 구성원들은 고객에게 다양한 서비스를 제공하면서 고객과의 지속적인 상호작용을 하기 때문에 서비스 기술뿐만 아니라 서비스 마인드에 대한 요건이 강조된다. 특히 고객과의 감정 및 정서적 교류는 서비스제공에 있어서 매우 중요하기 때문에 구성원들의 감정관련 역량은 중요하다. 따라서 호텔 총지배인의 겸손리더십과 구성원의 직무관련 자기효능감에 영향 관계를 통해 리더십 이론의 확장이 가능할 것으로 판단된다. 겸손리더십이 구성원의 직무관련 자기효능감과 고객지향성에 미치는 영향을 검증하여 조직특성에 대한 구성원의 직무관련성을 검증하고 고객지향성과의 영향관계를 검증하여 호텔의 경영성과 극대화 방안을 제시하고자 한다. 이러한 논의를 통해 본 연구에서는 먼저 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1 : 겸손리더십은 직무관련 자기효능감과 정(+)의 유의한 영향을 가질 것이다.

3. 겸손리더십과 고객지향성

고객지향성은 기업의 모든 역량을 고객의 입장에서 제공하고 고객의 욕구 충족을 위해 끊임없이 노력하는 기업의 경영태도이며(김준환 · 이현웅, 2017), 동시에 고객이 요구하는 사항과 욕구를 충족시키기 위해 노력하는 구성원들의 행동과 태도를 의미한다(Jung et al., 2017). 고객지향성을 인지하고 있는 구성원은 고객을 단기적 관점이 아닌 장기적 관점으로 인식하여 고객의 근본적인 요구에 초점을 둔다(Rafaeli et al., 2008). 고객도 고객지향성을 가지고 있는 직원에 대하여 긍정적 감정이 발생되고 이는 기업에 대한 긍정적 이미지로 발전할 가능성이 크다. 선행연구에 따르면 고객지향성은 기업의 매출과 고객만족에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다(Lussier & Hartmann, 2017).

고객지향성 관련 연구는 조직의 특성과의 관계를 주로 검증하였다. 구체적으로는 기업의 문화 또는 리더십 등을 활용할 수 있으며(Babakus et al., 2009; Grizzle et al., 2009) 호텔을 대상으로 한 연구에서도 이와 같은 방법을 활용한 연구를 찾을 수 있다. 구체적으로는 진정성리더십(봉준호 등, 2019), 서번트리더십(노수정 등 2015; 윤선미, 2018; 양성운, 2018), 편리더십(이현종, 2018), 포용적 리더십(장해진 등, 2017), 변혁적 리더십(김준용 등, 2015)을 들 수 있다. 앞서 언급한 선행연구에서 호텔의 다양한 리더십은 고객지향성에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 호텔의 문화 특히 리더의 특성과 유형에 따라 고객에 대한 구성원의 태도에 영향을 줄 수 있을 것이다. 따라서 호텔의 겸손리더십 또한 고객지향성에 영향을 줄 것으로 판단된다. 이러한 논의를 통해 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시한다.

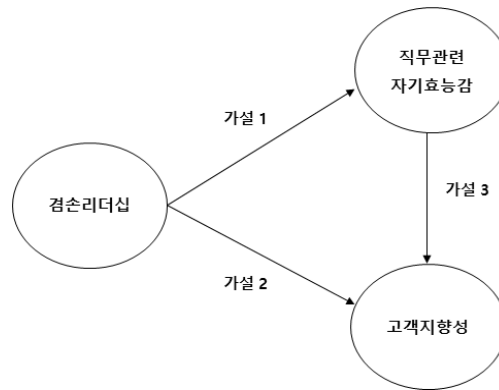
가설 2 : 겸손리더십은 고객지향성과 정(+)의 유의한 영향을 가질 것이다.

4. 직무관련 자기효능감과 고객지향성

고객지향성은 관련 연구에서 주로 결과변수 활용되었으며, 관련 연구들의 핵심은 기업의 고객지향성 높여 경영성과를 극대화하기 위한 다양한 전략개발에 있다. 이를 위해 리더십과 같은 조직의 특성과 관련된 연구와 함께 구성원의 개인적 특성도 고객지향성에 영향을 주는 것으로 나타났다. 구체적으로는 개인적 업무 능력과 개별 심리 요인을 들 수 있다(Brown et al., 2002; Stock & Hoyer, 2005).

호텔을 대상으로 개인적 특성과 고객지향성 관련 연구를 살펴보면 직업소명의식(최수용 · 김건휘, 2019), 대인관계 스트레스, 가정-직장 갈등(장인환 · 홍진선, 2019), 심리적 주인의식(김현정, 2019)이 있다. 이러한 연구들은 고객지향성을 구성원의 개인역량에 따라 관리할 수 있기 때문에 개별 상황을 강조한 특징이 있다. 앞서 언급한 선행연구에서 호텔 구성원의 다양한 개인적 업무능력과 특성은 고객지향성에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 호텔 구성원의 직무관련 자기효능감 또한 고객지향성에 영향을 줄 수 있을 것으로 판단된다. 이러한 논의를 통해 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 3 : 직무관련 자기효능감은 고객지향성과 정(+)의 유의한 영향을 가질 것이다.



가설 1 : 점손리더십 → 직무관련 자기효능감
 가설 2 : 점손리더십 → 고객지향성
 가설 3 : 직무관련 자기효능감 → 고객지향성

〈그림 1〉 연구모형

III. 연구설계 및 실증분석

1. 분석방법

본 연구의 실증분석을 위해 SPSS 23와 Amos 23 통계패키지를 사용하였다. 표본을 대상으로 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였으며 그 외 신뢰성분석, 타당성분석, 상관관계분석, 확인적 요인분석, 구조방정식 모형 분석을 실시하여 분석하였다.

2. 자료의 수집 및 표본의 특성

본 연구의 가설검증을 위해 호텔구성원을 대상으로 자료를 수집하였다. 자료는 자기기입식 설문방식으로 수집하였고, 대상은 서울지역 5성급 호텔의 구성원으로 하였다. 5성급 호텔 구성원으로 설문조사를 실시한 이유는 근무환경 등과 같은 환경적 특성이 본 연구의 상황과 적합하였다고 판단되었기 때문이다. 조사기간은 2019년 3월 1일부터 3월 15일까지 6곳의 5성급 호텔을 대상으로 실시되었으며, 편의표본추출 방법으로 조사하였다. 설문은 개인정보가 나타나지 않는 무기명으로 개인정보에 대한 비밀보장 및 설문결과는 통계목적에만 사용된다는 사실을 조사자들에게 공지하였다. 설문지는 각 호텔별로 50부씩 총 300부를 배포하여 235부가 회수되었으며, 불성실한 응답을 제외하고 224부를 최종분석에 활용하였다. 수집된 자료의 일반적 사항에 대하여 빈도분석을 실시하였으며 결과는 다음과 같다.

〈표 1〉 표본특성

변수	내용	빈도(명)	비중(%)
성별	여성	128	57.1
	남성	96	42.9
연령	20대 이하	113	50.4
	30대	79	35.2
	40대 이상	32	14.4
근무경력	3년 미만	54	24.1
	3년 이상 5년 미만	86	38.4
	5년 이상 10년 미만	51	22.8
	10년 이상	33	14.7
교육수준	고졸 이하	19	8.5
	2년, 3년제 대학 재학/졸업	95	42.4
	4년제 대학 재학/졸업	93	41.5
	대원원 재학/졸업	17	7.6

3. 변수의 정의 및 측정

1) 겸손리더십

겸손리더십은 자신을 타인의 관점에서 평가하고 항상 배우고자 하는 의지를 갖춘 리더로 정의하였다(Owens et al., 2013). 겸손리더십의 측정을 위해 Owens et al.(2013)에 의해 개발되고 적합성이 평가된 문항을 활용하였다. 선행연구(강구한 등, 2018; 이미경 · 진용미, 2018)에서 검증된 척도를 중심으로 본 연구에 맞게 수정한 후 6개 문항으로 측정하였다.

2) 직무관련 자기효능감

Karatepe & Olugbade(2009)는 Bandura(1997)가 제시한 자기효능감 정의를 바탕으로 직무관련 자기효능감을 일정한 수준 이상의 성과를 나타낼 수 있다는 자신의 믿음으로 정의하였다. 본 연구에서 Karatepe & Olugbade(2009)의 연구에서 활용된 문항을 본 연구에 맞게 수정한 후 4개 문항으로 측정하였다.

3) 고객지향성

고객지향성은 고객이 어떤 제품을 구매하는데 있어서 만족할 만한 의사결정을 할 수 있도록 도와주는 마케팅 개념을 기본으로 구성원이 고객의 욕구에 중점을 두고 바람직한 관계를 형성하려고 노력하는 것으로 정의하였다. Saxe & Weitz(1982)가 개발한 SOCO(selling orientation customer orientation) 척도 기본으로 Babakus et al.(2009)의 연구에서 활용된 문항을 본 연구에 맞게 수정한 후 4개 문항으로 측정하였다.

4. 신뢰성분석과 타당성분석

신뢰성분석을 위해 항목들 간의 내적일관성을 확인하기 위해 사용되는 Cronbach's 알파 계수를 이용하였다. 일반적으로 알파계수가 0.7이상이면 신뢰성이 있는 것으로 볼 수 있다(Nunally, 1978). 모든 요인들의 Cronbach's 알파 값이 0.7이상으로 도출되어 내적일관성이 확보된 것을 확인하였다.

타당성분석은 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 주요인분석(principal component analysis)에 의한 방법으로 실시하였다. 회전은 직각행렬 방식으로 측정하고자 하는 개념의 타당성을 저해하는 것으로 나타난 문항들을 제외한 후 분석한 결과 모든 변수들에서 고유치가 1이상인 요인이 도출되었고, 각 변수들을 측정한 항목들은 모두 개념적 구분이 명확하게 나타났다.

〈표 2〉 겸손리더십, 직무관련 자기효능감, 고객지향성 타당성 분석과 신뢰성 분석

변수	설문문항	요인적재값	분산비	Cronbach' α
겸손리더십	새로운 아이디어에 대한 열린 자세	.801	39.187	.895
	새로운 기술, 지식을 습득하기 위해 노력	.811		
	자신의 업무능력을 정확하게 인지	.782		
	적극적으로 피드백을 받으려 함	.779		
	구성원들로부터 기꺼이 배우려고 함	.793		
	구성원들의 조언에 귀를 기울임	.803		
직무관련 자기효능감	내 능력 범위 안에 있는 업무를 잘하는 편	.772	43.259	.863
	현재 하고 있는 업무에 적응하는 과정에서 큰 어려움 없음	.809		
	나의 기술과 능력이 동료들과 같거나 더 뛰어나다고 확신	.788		
	우리 호텔에서 성공적으로 업무를 수행할 것으로 확신	.793		
고객지향성	고객을 친근하게 대하고 잘 도움	.837	51.214	.883
	고객이 요구하는 것에 즉시 대응	.829		
	고객이 원하는 것을 파악하기 위해 고객의 이야기를 잘 들음	.817		
	고객이 도움을 요청할 때 즉시 도움 준비가 되어 있음	.834		

5. 확인적 요인분석

본 연구에 사용된 변수들의 구성개념 타당성을 확인하기 위해 추가적으로 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석을 통해 측정 항목 간의 수렴타당성과 판별타당성을 검증할 수 있다. 확인적 요인분석 결과 측정 모형에 대한 적합도 지수는 $\chi^2=56.879$, $df=16$, $p=0.000$, $GFI=0.961$, $NFI=0.954$, $CFI=0.961$, $RMR=0.035$, $SRMR=0.041$ 로 나타나 분석에 적합한 것으로 나타났다(Bentler & Bonett, 1980).

〈표 3〉 확인적 요인분석

	측정항목	추정치	t 값	표준화된 추정치
겸손리더십	겸손리더십 6	1.000		.815
	겸손리더십 5	1.352	18.624	.847
	겸손리더십 4	1.468	19.053	.883
	겸손리더십 3	1.338	18.521	.833
	겸손리더십 2	1.311	18.433	.824
	겸손리더십 1	1.417	18.762	.849
직무관련 자기효능감	직무관련 자기효능감 4	1.000		.827
	직무관련 자기효능감 3	1.432	19.312	.855
	직무관련 자기효능감 2	1.358	18.445	.842
	직무관련 자기효능감 1	1.314	18.247	.819
고객지향성	고객지향성 4	1.000		.833
	고객지향성 3	1.466	18.695	.851
	고객지향성 2	1.512	19.852	.846
	고객지향성 1	1.425	18.438	.839

6. 상관관계분석, 평균분산추출, 합성신뢰도

구성된 변수의 관련성을 알아보기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 연구 변수들 간의 상관관계는 모두 유의적 관계를 나타났다. 평균분산추출 값은 0.5, 합성신뢰도 값은 0.7을 넘어야 하는데(Bagozzi & Yi, 1998), 이 기준 이상으로 나타났다. 판별타당성 측정을 위해 AVE의 제곱근 값이 상관계수 값 보다 큰 값인지 분석하게 된다. 본 연구에서는 AVE 제곱근 값이 다른 구성개념과의 상관계수보다 크게 나타나 판별타당성 기준을 충족하는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 상관관계분석

	평균	표준편차	겸손리더십	직무관련 자기효능감	고객지향성	평균분산 추출(AVE)	합성신뢰도 (C.R)
겸손리더십	3.35	.72	-	-	-	.539	.813
직무관련 자기효능감	3.27	.75	.601	-	-	.522	.804
고객지향성	3.53	.67	.582	.573	-	.531	.832

주: 모든 요인들 간의 상관관계는 $p<0.01$ 수준에서 유의함

7. 가설검증

호텔 총지배인의 겸손리더십이 직무관련 자기효능감과 고객지향성에 미치는 구조적 인과관계를 검증하기 위해 본 연구를 구성하고 있는 각 변수 간 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 연구모형의 적합도 검증결과 $X^2 = 258.481$, $df = 167$, $GFI = .934$, $AGFI = .921$, $RMR = 0.035$, $CFI = 0.953$ 으로 나타나 양호한 적합도를 나타냈다.

〈표 5〉 가설검증

	경로	경로계수	표준오차	t	채택여부
가설1	겸손리더십 → 직무관련 자기효능감	.437	.103	3.784***	채택
가설2	겸손리더십 → 고객지향성	.453	.118	3.947***	채택
가설3	직무관련 자기효능감 → 고객지향성	.418	.126	3.641**	채택

** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

연구가설 검증 결과는 〈표 5〉와 같다. 호텔 구성원이 인지한 겸손리더십이 직무관련 자기효능감에 미치는 영향을 검증한 결과 겸손리더십은 직무관련 자기효능감에 유의한 정(+)의 영향을 나타냈다. 이러한 결과를 통해 호텔 총지배인의 겸손리더십은 구성원의 직무관련 심리적 요인에 영향을 주는 것으로 판단된다. 따라서 가설 1은 채택되었다. 겸손리더십과 고객지향성의 영향 관계를 검증한 결과 겸손리더십은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 호텔 총지배인의 겸손리더십은 구성원의 고객에 대한 인식과 고객 관련 태도에 긍정적인 영향을 주는 것으로 판단된다. 따라서 가설 2도 채택되었다. 호텔구성원의 직무관련 자기효능감이 고객지향성에 미치는 영향 관계를 검증한 결과 직무관련 자기효능감은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향 관계를 나타냈다. 구성원의 직무관련 자아 인식은 고객에 대한 인식에 영향을 주는 것으로 판단된다. 따라서 가설 3도 채택되었다.

IV. 결 론

본 연구는 호텔 구성원이 인지하는 총지배인의 겸손리더십이 구성원의 직무관련 자기효능감과 고객지향성에 미치는 영향을 검증하였다. 또한 직무관련 자기효능감과 고객지향성의 관계를 검증하여 호텔에서 겸손리더십과 같은 조직수준 특성 요인이 구성원의 개인수준 특성 요인에 미치는 영향을 중심으로 고객서비스 향상 방안을 전반적으로 확인하였다.

분석결과 호텔 총지배인의 겸손리더십은 직무관련 자기효능감에 정(+)의 영향을 주는 것으로 확인되었다. 이러한 결과를 통해 겸손한 리더는 구성원이 직무를 수행하는데 있어서 믿음을 기반으로 일정 수준 이상의 성과를 이끌어 내는데 중요한 역할을 할 수 있다는 것을 알 수 있다. 호텔을 대상으로 다양한 리더십 연구가 이루어졌지만 겸손리더십에 대한 연구는 거의 없다. 본 연구가 구성원이 인지한 총지배인의 겸손리더십과 구성원의 개인수준 특성 요인의 영향에 대한 이론적 기반을 설명하고자 하였다. 따라서 호텔에서도 겸손한 리더일수록 구성원의 직무관련 자기효능감을 향상시킬 수 있음을 의미한다. 특히 선행연구에 따르면 리더의 겸손이 자기효능감에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났는데(강구한 등, 2018) 이러한 결과에 추가적으로 직무관련 자기효능감의 긍정적 영향을 검증하게 된 것이다.

다음으로 호텔 총지배인의 겸손리더십은 고객지향성에 정(+)의 영향을 주는 것으로 확인되었다. 호텔의 리더가 겸손하다면 구성원들은 고객응대 관련 태도에 보다 적극적으로 행동한다는 것을 의미한다. 겸손한 리더와 함께 일하는 구성원은 고객의 입장에서 자신이 호텔의 전부인 것처럼 고객의 욕구 충족을 위해 끊임없이 노력하고, 고객 중심으로 직무를 수행하게 될 것이다. 호텔의 전반적 서비스를 고객에게 고스란히 전달하는 것이 매우 중요하다. 이러한 역할은 주로 구성원에 의해 이루어지는데 겸손리더십을 통해 구성원의 고객지향성을 높이는 것이 가능하다는 것이다. 호텔 서비스의 기본이라고 할 수 있는 고객지향성을 겸손리더십이라는 조직특성 요인을 통해 관리되고 더 나아가 향상시킬 수 있다는 것이 확인되었다.

마지막으로 구성원의 직무관련 자기효능감은 고객지향성에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 직무관련 자기효능감이

높은 구성원일수록 고객관련 서비스에 적극적으로 행동할 가능성이 높다는 것을 의미한다. 직무관련 자기효능감이 높을수록 자신에 대한 믿음과 열정이 높기 때문에 직무와 관련하여 고객과 관련된 문제에도 신속히 대처할 것이다. 앞서 제시한 조직특성 요인도 고객지향성에 영향을 주는 것처럼 직무관련 자기효능감이 고객지향성에 영향을 주는 것은 개인특성 요인과 고객지향성에 관계를 확인한 것이라 할 수 있다. 이러한 측면에서 호텔의 서비스 품질에 매우 중요한 고객지향성은 구성원의 자발적 능력으로도 충분히 변화시킬 수 있다는 것이 검증되었다. 호텔을 대상으로 한 자기효능감 연구는 많이 이루어졌다(이현중, 2018; 최해수, 2017; 이정실, 2015). 그러나 직무관련 자기효능감과 관련된 연구는 이루어지지 않았다. 자기효능감과 직무관련 자기효능감의 차이가 미미할 수 있으나 자기효능감의 직무 관련 내용을 재확인하고 고객지향성과의 관계를 검증하였다는 측면에서 의미가 있다.

이상의 연구 결과를 바탕으로 이론적, 실무적 시사점을 정리하였다. 먼저 이론적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 호텔을 대상으로 겸손리더십에 대한 실증연구를 진행하여 리더십 관련 이론에 기여하였다. 호텔을 대상으로 한 겸손리더십 연구가 미흡한 상황에서 호텔에서의 겸손리더십에 대한 영향관계가 확인되었다. 또한 리더십 이론과 관련하여 기존의 특성이론, 행동이론, 상황이론을 기반으로 변혁적 리더십 등 다양한 현대적 리더십 이론이 제시되고 있는 가운데 겸손이라는 사회적 이슈를 반영하여 보다 다양한 연구가 가능할 수 있도록 이론적 배경을 제시하였다. 특히 호텔관광 이외의 학문 분야에서는 겸손리더십과 관련된 연구가 진행되고 있기 때문에 본 연구의 기여도가 의미 있을 수 있겠다. 또한 고객과 상호작용이 중요한 호텔의 특성상 구성원의 역량에 대한 연구가 주로 이루어진 반면, 본 연구에서 제시한 겸손리더십을 통해 조직차원의 지원 등 인적자원관리 방안에 대한 대안을 제시하였기에 선행연구와의 차별성이 있다하겠다. 향후에는 호텔 이외의 관광관련 분야에서 다양한 상황을 적용하여 연구가 이루어진다면 보다 깊이 있는 시사점이 도출 될 수 있을 것이다.

둘째, 자기효능감 이론에서 더 나아가 직무관련 자기효능감의 영향력을 검증하여 자기효능감 관련 이론을 확장시켰다는 측면에서 의의를 찾을 수 있다. 호텔을 대상으로 한 연구에서 자기효능감과 관련된 연구는 이루어졌지만 직무관련 자기효능감에 대한 연구는 미미하다. 특히 겸손리더십과 관련한 연구는 전무하다. 사회인지 이론을 기반으로 한 자기효능감은 조직에서 뿐만 아니라 다양한 분야에서 강조된 개념으로 직무수행에 있어서도 중요한 관계가 있다. 따라서 호텔에서 구성원의 직무관련 자기효능감에 대한 중요성을 강조하고 이론적인 인과관계 검증을 통해 이론적 배경을 확장하였고, 조직차원의 겸손리더십이 구성원의 자아존중감과 관련하여 긍정적인 영향을 확인하였다는 측면에서 의의가 있다.

셋째, 호텔과 관련하여 조직특성 이론과 개인특성 이론이 고객지향성에 미치는 영향을 검증하여 고객지향성의 매커니즘을 보다 구체적으로 제시하였다. 호텔을 대상으로 한 고객지향성 연구는 다양하게 이루어졌지만 겸손리더십과 같은 조직특성 변수와 직무관련 자기효능감과 같은 개인특성 변수의 영향관계를 동시에 검증한 연구는 거의 없다. 따라서 고객지향성과 관련하여 호텔 전반적인 연관성을 검증하였다는 측면에서 의의가 있다. 본 연구와 관련하여 이론적 시사점의 핵심은 호텔에서의 겸손리더십 중요성을 제시하였다는 것이다.

이어서 실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 호텔 총지배인의 겸손리더십이 직무관련 자기효능감과 고객지향성에 미치는 영향 통해 호텔에서의 겸손 관련 행동의 가치와 중요성을 제시하였다는 측면에서 의의가 있다. 코로나바이러스감염증-19로 인하여 호텔산업은 매우 어려운 상황에 직면해 있다. 이러한 상황에서 리더의 가치관과 경영능력은 사상초유의 사태를 극복하는데 중요한 요소이다. 겸손한 행동을 지닌 리더 일수록 구성원과 고객에게 만족을 주어 지속가능한 호텔 운영을 가능하게 할 것이다. 호텔은 고객과의 상호작용으로 인하여 구성원의 감정노동이 심한 직군이기 때문에 구성원의 감정 관리가 매우 중요하다. 겸손리더십을 통해 호텔에서의 감정노동의 강도를 낮출 수 있는 대안으로 활용 가능하다. 또한 사회적 갑질 문제와 관련해서도 리더의 행동 방향에 대한 의미를 제시하였기에 그 의미가 있을 수 있다.

둘째, 구성원의 직무관련 자기효능감과 관련된 내용을 통해 호텔 인적자원관리에 대한 전략을 제시하였다는 측면에서 의의가 있다. 호텔에서 인적자원관리는 매우 중요하다. 인적자원의 자기효능감 특히 직무관련 자기효능감이 고객관련 상호작용을 위해 필수적이다. 겸손한 리더십은 구성원의 직무관련 자기효능감에 긍정적인 영향을 주며 결과적으로 고객지향성에도 영향을 준다. 따라서 호텔에서는 겸손리더십을 중심으로 구성원의 직무관련 자기효능감을 높일 수 있는 전략을 보다 구체적으로 세울 수 있다면 고객만족을 통한 경영성과 향상까지 기대할 수 있을 것이다.

지금까지 겸손리더십, 직무관련 자기효능감, 고객지향성의 관계를 통해 호텔의 인적자원관리 전략과 경영성과 향상 방안에 대한 내용을 제시하였다. 여기에 본 연구에 대한 한계점도 있어 다음과 같이 제시하고자 한다. 첫째, 본 연구의 표본을 서울지역

호텔을 대상으로 하였기 때문에 호텔 전반에 본 연구의 결과를 적용하기에는 한계가 있다. 이를 극복하기 위해서는 다양한 등급 수준의 숙박시설을 대상으로 겸손리더십과 관련된 연구가 다양하게 이루어져야 한다. 앞에서도 언급하였지만 호텔과 관련하여 겸손리더십 연구는 미미하다. 앞으로 호텔 더 나아가 다양한 숙박시설과 관련하여 겸손리더십 연구가 이루어지면 겸손리더십과 관련하여 다양한 시사점이 도출될 수 있을 것으로 판단된다.

둘째, 겸손리더십에 대한 측정을 다양한 방식으로 하지 않아 겸손리더십에 대한 설명력에 있어서 한계가 있다. 리더십의 특성상 다양한 형태로 나타남에도 본 연구에서는 겸손리더십 측정을 다소 단순하게 진행하였다. 관련 선행연구가 부족하여서 일수도 있지만 앞으로 후속 연구를 통해 겸손리더십을 보다 포괄적으로 측정할 필요가 있다.

셋째, 겸손리더십과 관련된 종속변수로 구성원의 긍정적 태도만을 검증하여 구성원에 대한 겸손리더십의 영향력 설명에 한계가 있다. 또한 연구모형이 단순화되어 다른 연구와의 차별성에서 한계가 있다. 이를 극복하기 위해 후속 연구에서는 겸손리더십과 관련하여 다양한 변수와의 영향관계를 검증하여 영향력에 대한 이론적 배경을 확장할 필요가 있다. 특히 구성원의 부정적 행동 또는 태도에 겸손리더십이 미치는 영향 등을 검증한다면 겸손리더십 관련 연구가 다양하게 이루어 질 수 있을 것이다. 여기에 조절효과와 매개효과를 추가적으로 검증하면 더욱 포괄적인 연구가 될 것이다. 지금까지 언급한 내용을 바탕으로 본 연구의 한계를 보완할 수 있는 후속 연구를 진행하도록 노력하겠다.

참 고 문 헌

- 강구한 · 손승연 · 정원호(2018). 리더 겸손이 부하의 발언행동에 미치는 영향: 부하 자기효능감의 매개효과와 리더 발언요청의 조절효과. *인사조직연구*, 26(2), 113-141.
- 강성호 · 이한근 · 김민성 · 허원무(2018). 고객 무례 경험이 판매원의 교차판매행동에 미치는 영향: 직무관련 자기 효능감과 고객지향성의 매개효과를 중심으로. *마케팅관리연구*, 23(2), 45-65.
- 구동우 · 김지영(2018). 커피전문점 관리자의 진성성 리더십이 바리스타의 상사신뢰와 조직신뢰, 그리고 소진에 미치는 영향. *호텔관광연구*, 20(3), 39-55.
- 권혁중(2019). 호텔기업의 진성성 리더십이 학습조직, 긍정심리자본 및 자기주도학습에 미치는 영향. *Tourism Research*, 44(2), 27-51.
- 김종윤 · 이형모 · 조대연(2015). 호텔 내 상사의 변혁적 리더십과 직원의 급여만족도 및 고객지향성 간의 인과관계분석. *호텔관광연구*, 17(2), 128-143.
- 김준환 · 이현웅(2017). 행복한 영업사원은 성과가 더 높은가? : 창의적 판매행동과 고객지향성의 매개효과를 중심으로. *마케팅논집*, 25(2), 187-202.
- 김지은 · 권용주(2019). 호텔종사원이 경험한 포용적 리더십이 심리적 안정감을 매개로 하여 창의적 업무 관여도에 미치는 영향에 관한 연구. *관광경영연구*, 23(1), 123-146.
- 김현정(2019). 호텔 종업원의 심리적 주인의식이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감의 조절효과를 중심으로. *관광경영연구*, 23(1), 189-207.
- 노수정 · 박영배 · 최원호(2015). 호텔조리 종사원이 지각하는 상사의 서번트리더십이 고객지향성에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과를 중심으로. *관광연구*, 30(7), 41-64.
- 박영기(2019). 호텔인적자원관리가 근무환경 만족과 직무몰입에 미치는 영향: 서울 시내 5성급 호텔을 중심으로. *호텔관광연구*, 21(2), 137-147.
- 봉준호 · 김혁수 · 최현준(2019). 진정성리더십과 고객지향성. *호텔경영학연구*, 28(6), 83-92.
- 양성운(2018). 호텔 서번트 리더십이 심리적 계약에 따라 고객지향성에 미치는 영향. *서비스경영학회지*, 19(5), 131-147.
- 윤보미(2010). 겸손의 리더십: 핵심기제, 인식조건 및 구성원 반응 탐색. 서울대학교 대학원, 석사학위논문.
- 윤선미(2018). 특1급 호텔 레스토랑 서번트 리더십이 고객지향성에 미치는 영향 -심리적 주인의식의 매개효과를 중심으로-. *관광학연구*, 42(9), 33-51.
- 이미경 · 진용미(2018). 리더의 겸손리더십이 리더의 신뢰성, 구성원의 직무만족에 미치는 영향 -미용실 종사자를 중심으로. *한국미용학회지*, 24(3), 533-541.
- 이유경(2018). 호텔 리더의 감성리더십이 상사신뢰와 조직유효성에 미치는 영향. *관광경영연구*, 22(7) 855-878.
- 이정실(2015). 창의적 리더십이 자기효능감 그리고 직무만족에 미치는 영향 -호텔기업을 중심으로. *동북아관광연구*, 11(2), 21-39.
- 이하정 · 김문겸(2018). 호텔종사자의 윤리적 리더십과 조직몰입 및 개인인지사고특성과의 상관성 연구. *관광경영연구*, 22(5), 1047-1067.

- 이현중(2018). 호텔 중간관리자의 편 리더십이 자기효능감 및 고객지향성에 미치는 영향. *관광연구저널*, 32(11), 127-139.
- 장영철 · 김진욱 · 이상훈(2017). 겸손리더십이 직무소진에 미치는 영향과 리더의 신뢰성의 조절효과에 대한 연구: 건설업 종사자를 중심으로. *창조와혁신*, 10(3), 1-27.
- 장인환 · 홍진선(2019). 호텔종사원의 대인관계 스트레스, 가정-직장, 직장-가정 갈등 및 고객지향성의 관계. *관광경영연구*, 23(5), 205-229.
- 장해진 · 이새미 · 구동우(2017). 포용적 리더십이 고객지향성과 직무성취에 미치는 영향 - 호텔 및 외식산업을 중심으로. *외식경영연구*, 20(4), 159-180.
- 조한진 · 이규태(2018). 호텔 기업 공유 리더십이 팀 성과에 미치는 영향: 팀 효능감의 매개효과. *관광연구저널*, 32(7), 51-63.
- 최수용 · 김건휘(2019). 호텔종사원의 직업소명의식이 고객지향성에 미치는 영향. *관광연구*, 34(6), 47-66.
- 최해수(2016). 호텔기업의 직무자율특성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. *관광연구*, 31(7), 25-43.
- 홍성철 · 권용주(2019). 호텔기업 밀레니얼 세대 공유 리더십이 팀 효능감과 조직웰빙에 미치는 영향: 팀 효능감 매개효과. *관광레저연구*, 31(5), 229-252.
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J.(2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand-burnout-performance relationship: a surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y.(1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bandura, A.(1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Brown, J. T., Mowen, C. J., Donavan, D. T., & Licata, W. J.(2002). The customer orientation of service workers: personality trait effects on self and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Collins, J. C.(2001). *Good to great: why some companies make the leap and others don't*. New York: Harper Business.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L.(2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, 17(3), 217-231.
- Grizzle, J. W., Zablah, A. R., Brown, T. J., Mowen, J. C., & Lee, J. M.(2009). Employee customer orientation in context: how the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1227-1242.
- Jung, J. H., Brown, T. J., & Zablah, A. R.(2017). The effect of customer-initiated justice on customer-oriented behaviors. *Journal of Business Research*, 71, 38-46.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Harris, K. J.(2013). Interactive effect of leaders'influence tactics and ethical leadership on work effort and helping behavior. *Journal of Social Psychology*, 153 (5), 577-597.
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A.(2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504-512.
- Karatepe, O. M., & Zargar Tizabi, L.(2011). Work-related depression in the hotel industry: a study in United Arab Emirates. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 608-623.
- Lee, J., & Ok, C. M.(2014). Understanding hotel employees' service sabotage: emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36(1), 176-187.
- Liu, J., Hui, C., Lee, C., & Chen, Z. X.(2013). Why do I feel valued and why do I contribute? a relational approach to employee's organization-based self-esteem and job performance. *Journal of management studies*, 50(6), 1018-1040.
- Lussier, B., & Hartmann, N. N.(2017). How psycho logical resourcefulness increases salesperson's sales performance and the satisfaction of their customers: exploring the mediating role of customer-oriented behaviors. *Industrial Marketing Management*, 62, 160-170.
- Mavrokordatos, A.(2015). *Cultivating creativity: the relationship between inclusive leadership, psychological safety, vitality, openness to experience and creative work involvement*. Stellenbosch University.
- Mittal, S., & Dhar, R. L.(2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: a study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118-127.
- Morris J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C.(2005). Bringing humility to leadership: antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323-1350.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C.(1999). Taking charge at work: extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy*

- of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A new look at humility: exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 33-43.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34-72.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088-1111.
- Owens, B. P., Johnson, M. K., & Mitchell, M. D. J. (2013). Expressed humility in organizations: implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Owens, B. P., Rowatt, W. C., & Wilkins, A. L. (2011). Exploring the relevance and implications of humility in organizations. *Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 260-272.
- Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: the counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1203-1213.
- Rafaeli, A., Ziklik, L., & Doucet, L. (2008). The impact of call center employees' customer orientation behaviors on service quality. *Journal of Service Research*, 10(3), 239-255.
- Saxe, R., & Barton, A. W. (1982). The SOCO scale: a measuring of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Sousa, M., & Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics*, 14(1), 13-25.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Stock, R. M., & Hoyer, D. W. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536-552.
- Tangney, J. P. (2000). Humility: theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70-82.
- Tim, M. B., Bakker, A., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy-performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and analysis of a multidimensional theory based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Weiss, H. M., & Knight, P. A. (1980). The utility of humility: self esteem, information search, and problem-solving efficiency. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2), 216-223.