



www.akht.or.kr

Journal of Hospitality & Tourism Studies

The Academy of Korea Hospitality & Tourism



진성리더십과 감성리더십이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향

The effects of authentic leadership and emotional leadership on organizational commitment and turnover intention

원종하* · 구정대**

Won, Jong-Ha · Goo, Jung-Dae

* 인제대학교 경영학부 교수, wjh3747@inje.ac.kr, 관심분야: 인적자원관리

** 백석대학교 관광학부 부교수, progoo@daum.net, 관심분야: 호텔경영(교신저자)

요약

본 연구의 목적은 호텔에 근무하는 종사자들의 인지도를 근거로 호텔상사의 진성리더십과 감성리더십이 조직몰입과 이직의도에 어떠한 영향관계를 형성하는가를 분석하는 것이다. 이를 위해 이론적 고찰을 통해 관련 문헌으로부터 리더십과 조직몰입 및 이직의도와와의 관계에 대한 개념 및 구성 요인을 정립하고, 변수들 간의 관계를 도출하였다. 본 연구에 설정된 가설을 검증하기 위해 서울에 위치한 5성급 호텔에 근무하는 종사자를 대상으로 하여 설문 자료를 수집하였다. SPSS를 사용하여 관련된 변수들에 대한 신뢰도를 검증하였으며, 각 변수간의 상관계수의 산출에 근거하여 확인적 요인분석을 통한 타당성 검증과 AMOS 프로그램을 이용한 공변량 구조 분석을 실시하였다. 연구의 결과는 첫째, 호텔상사의 진성리더십과 감성리더십은 호텔종사자의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 호텔상사의 진성리더십과 감성리더십은 호텔종사자의 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 셋째, 호텔종사자의 호텔조직에 대한 몰입이 그들의 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 호텔관리자가 훌륭한 리더십을 발휘할 경우에는 궁극적으로 호텔종사자들이 자기가 담당하고 있는 직무에 안정감과 보람을 느끼게 되고, 자연스럽게 이직의도는 감소할 것이므로 호텔관리자의 바람직한 리더십 발휘가 매우 중요하다는 것을 인식할 필요가 있다는 것이 강조된다. 개인이 지각하는 몰입의 정도에 따라 이직을 고려하는 것처럼 인적의존도가 높은 호텔기업의 특성상 호텔의 경영자 및 상사들은 종사자들 모두가 호텔의 유형 자산을 인식하여 불필요한 이직을 줄여야 할 필요가 있다.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the relationship between authentic leadership and emotional leadership of hotel bosses and organizational commitment and turnover intention based on the awareness of employees working in hotels. For this purpose, the concept and composition factors of the relationship between leadership, organizational commitment and turnover intention were established from the related literature through theoretical consideration, and the relationship between variables was derived. The study analyzed the relationship between authentic leadership and emotional leadership of hotel leader and organizational commitment and turnover intention. SPSS was used to verify the reliability of the related variables. The validity verification and covariance structure analysis using AMOS program were conducted through confirmatory factor analysis. The results of this study are as follows: First, the authentic leadership and emotional leadership of hotel leader have a significant positive effect on the organizational commitment of hotel employees. Second, it was confirmed that the authentic leadership and emotional leadership of hotel leader had a significant negative effect on the turnover intention of hotel employees. Third, the hotel employees' commitment to hotel organization had a significant negative effect on their turnover intention. If a hotel manager has good leadership, the hotel workers feel stable and rewarding in their job. Naturally, turnover intention will decrease, so it is necessary to recognize that the desirable leadership of hotel managers is very important. Due to the nature of hotel companies with high human dependence, managers and bosses of hotels need to reduce unnecessary turnover by recognizing that all employees are tangible assets of hotels.

핵심용어

진성리더십,
감성리더십,
조직몰입,
이직의도

KEYWORDS

authentic leadership,
emotional leadership,
organizational commitment,
turnover intention

ACCEPTANCE INFO.

2020.05.18. 원고접수
2020.06.03. 1차 수정본 접수
2020.06.09. 2차 수정본 접수
2020.06.10. 최종수정본 접수
2020.06.12. 최종 게재 확정
3인 익명심사필

I. 서론

현재 전세계가 코로나 19로 인하여 항공업과 크루즈업 및 호텔업 등 관광업계가 직격탄을 맞고 있는 상황이다. 이러한 비상 상태를 극복하기 위하여 우리나라의 호텔업계도 인적자원관리를 통하여 슬기롭게 대처해야 나가야 하는 상황이다. 리더가 자신의 역할을 원만하게 수행해내지 못하는 경우에는 그 조직이 어떠한 어려움에 처했는지는 많은 역사적 사례들을 통해 확인할 수 있다(이형민 등, 2015). 조직 내에서의 리더십은 조직구성원들의 태도와 행동에 가장 큰 영향을 미치는 요인 중 하나이다(김예성 · 신제구, 2018). 어느 한 사람의 리더보다는 구성원 각자가 리더처럼 행동하며, 잠재력을 극대화하여 조직에 도움이 되는 새로운 구성원의 역할이 요구되고 있으며, 리더와 구성원 전체의 참여가 필요한 상황이다(김주하 등, 2019).

경쟁이 심화하는 글로벌 경영시대에는 무엇보다도 조직의 주체인 인적자원관리가 중요하며, 특히 호텔기업의 경우 종사자에 의한 인적서비스에 대한 의존도가 타 업종에 비하여 높기 때문에 조직에서의 변화는 리더의 역할에 따라 기회가 될 수 있으며, 조직의 발전에 큰 영향을 미치는 리더십에 관한 연구가 주요 이슈가 되었다(변재우 · 고재운, 2017). 그러므로 호텔기업을 대상으로 한 리더십 연구(김태욱 · 윤성길, 2018; 이홍규, 2017; 권용주 · 김지은, 2017)는 많은 연구자들에 의해 꾸준히 진행되어 왔다.

최근에는 경영진의 비도덕성으로 인한 문제가 심각하고 효율과 성장 및 이윤의 극대화만을 강조하는 리더십의 한계를 지적하며, 새롭게 주목을 받게 된 것이 바로 진성리더십이다(지인현 · 김정원, 2019). 진성리더십은 진정성을 바탕으로 자아를 인식하고 규제하는 리더를 의미하며, 타인과의 관계에 있어 더욱 선명하고 개방적이고 친숙한 관계를 유지할 가능성이 높게 나타난다(Kernis, 2003). 그러므로 회사의 상사가 보이는 태도가 마음에서 우러나는 진정성을 부하들이 인지한다면 매우 효과적인 리더십을 발휘할 것이다(이양희 등, 2014). 다양한 리더십의 유형 중 감성리더십은 최근 가장 화두가 되는 리더십 중 하나이며, 리더 스스로 자신의 내면을 파악하고 구성원의 감성을 이해하고 배려함과 동시에 자연스럽게 조직 구성원들과 관계를 형성해 조직의 감성역량을 높이는 능력을 말한다(Goleman et al., 2002). 조직경영에 있어 리더에 의한 구성원들의 감성관리가 중요하다는 측면에서 리더의 감성리더십은 현대사회에 맞는 새로운 리더십의 유형으로 주목받고 있다(최현정, 2019).

조직몰입과 이직의도는 조직 행동 분야에서 조직구성원의 심리적 상태를 이해하는 대표적인 태도적 개념으로서 광범위하게 연구되고 있다(지인현 · 김정원, 2019). 조직은 종사자의 불행감을 해소시키고, 조직몰입 및 이직의도를 개선시키는데 많은 노력을 기울이고 있다. 특히, 이직의도를 개선하기 위한 방법으로는 복리후생 등의 외적 방법과 리더십의 발휘를 통한 종사자들의 내적 동기를 강화시키는 방법이 있을 것이다(이정아 · 서용원, 2014). 그러므로 진성리더십과 감성리더십이 호텔구성원들의 조직몰입을 향상시키고 동시에 이직의도도 줄일 수 있을 것으로 예상할 수 있다. 호텔서비스의 핵심적 역할을 담당하고 있는 호텔종사자들의 이직률이 타 직종에 비해 높아서 호텔경영에 어려움이 많고, 고객들에게 보다 질 높은 서비스를 제공하기 어렵다고 판단되어 이 연구를 진행하고자 하였다.

따라서 호텔에 근무하는 종사자들의 인지도를 근거로 호텔상사의 진성리더십과 감성리더십이 조직몰입과 이직의도에 어떠한 영향관계를 형성하는가를 본 연구에서 분석하고자 한다. 이러한 연구는 호텔조직의 인적자원관리에 있어 중요한 의의를 지니고 있으며, 특히 다양한 리더십이 절실히 필요한 시점에서 기존의 변혁적 리더십이나 거래적 리더십 등과는 차별화 된 리더십의 연구를 진행하고자 한다. 이러한 분석 결과는 향후 호텔기업들의 인사조직 분야에 대한 학문적 연구의 이론적 시사점과 호텔기업 경영조직 운영에 대한 실무적인 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 진성리더십

진성리더십은 단기적 성과를 위한 리더십의 스킬을 강조하던 경향과는 달리 리더십의 본질을 삶이나 조직의 존재이유에 대한 각성과 이 목적을 조직구성원과 공유해서 만들어낸 맥락을 통해서 일궈낸 근본적인 변화에서 찾는다(윤정구, 2019). 진성리더십은 리더의 성격 및 역량에 초점을 두었고, 리더의 행동유형과 리더십상황 및 리더와 구성원간의 관계에 초점을 맞추고 있다(김일 등, 2019). 진성리더는 자신의 탐욕이 아니라 조직의 목적을 실현시키기 위해 모든 자원들을 최적화시켜 구성원과 함께 변화를

만들어 나간다(Leroy et al., 2012).

국내에서 진성리더십이 본격적으로 연구되기 시작한 것은 2010년 이후부터이며, 4차산업혁명이라는 새로운 기술혁명의 흐름 앞에서 기업의 대내외 경영 환경의 불확실성이 점점 높아지고 있는 가운데 잇따른 대기업의 도덕성 결여는 기업의 신뢰성을 떨어트리는 요인이 되었다(지인현 · 김정원, 2019).

이병진(2019)은 진성리더십은 이전의 리더십과는 몇 가지의 차별점이 있다고 주장하였다. 즉, 변혁적 리더십의 경우 비전 혹은 목표를 강조하였고, 카리스마 리더십의 경우 보통의 것들과는 다른 특별한 비범함을 강조하였고, 서번트 리더십의 경우 희생정신을 강조하였다. 반면에, 진성리더십은 리더가 가지고 있는 내면의 가치와 철학에 의거하여 언행일치를 보여 줌으로써 구성원들의 존경과 신뢰를 얻고자 하는 리더십의 유형이다.

Avolio et al.(2004)은 진성리더십은 긍정적인 정서, 희망, 낙관주의, 신뢰 및 동일시 등을 통해 부하직원들의 행동과 태도에 영향을 미친다고 하였으며, Kernis(2003)의 연구에서는 진성리더십은 자아인식, 자아 관련 정보의 편견 없는 수용, 자기 내면의 신념 · 가치와 일치하는 진정성 행동 및 진정성에 기초한 대인관계의 형성 등 네 가지 차원으로 설명된다고 주장하였다. 진성리더십을 지닌 리더들은 자신이 믿는 가치관과 일관되게 행동하며 난관이나 어려움에 처했을 때 자신감과 용기를 보여줌으로써 부하직원들을 격려하여 이들로 하여금 신뢰와 존경심을 얻는다. 이를 통한 부하의 자발적 이직의도를 낮추며 솔선수범을 기반으로 하는 진성리더십은 부하직원들에게 기회와 정서적 안정을 제공한다(안순희, 2017). 그러므로 이들은 궁극적으로 직무에 대한 경쟁력 증대를 위한 열의와 긍정적인 에너지로 이들의 리더에게 보답하고자 노력할 것이다(Peterson et al., 2012).

2. 감성리더십

시대적 변화에 부응하는 새로운 리더십의 유형들 중 감성리더십은 감성과 정서에 초점을 둔 부드러운 리더십으로 신뢰와 존중, 열정과 즐거움으로 에너지 넘치게 하고 구성원의 동기부여는 물론 조직의 상황과 분위기 개선 및 조직의 변화에 영향을 미친다(김현정, 2019). 감성리더십에 관한 연구는 최근 들어 활발히 진행되고 있으며, 특히 리더십 연구에서 자주 다뤄지는 주제 중 하나로 자리잡아가고 있다(성재환 등, 2019). Bradberry & Greaves(2011)는 감성리더십이 모든 업무활동의 성공을 좌우하는 중요한 요소로 개인의 능력을 최대한 발휘하게 만드는 강력한 동기부여라고 주장하였다. 조직경영 분야에서 감성리더십이 조직 구성원들의 성과에 영향을 미치는지에 대한 주제가 큰 주목을 받고 있다(Caruso & Salovey, 2004). 이 연구에서 높은 감성지능을 보유한 조직의 구성원들이 효과적으로 업무를 수행할 가능성이 높다고 밝히고 있다. 리더는 자신의 감성과 타인의 감성을 잘 이해하는 감성지능을 지니고 있어야 하며, 다른 사람들과 상호작용을 하기 위해서는 무엇보다 감성의 이해와 관리가 필수적이기 때문이다(최현정, 2019).

Goleman et al.(2002)은 감성적 리더들에 의해 발휘되는 리더십을 감성리더십이라고 하였으며, 감성적 리더는 자기관리능력, 사회인식능력 및 관계관리능력이 뛰어난 리더를 말한다고 하였다. 그는 감성리더십을 자기인식, 자기통제, 사회적 기술 및 관계관리의 4가지 요인으로 분류하였다(노순배, 2019).

감성리더십은 개인의 태도에 긍정적인 영향을 준다. Nikolaou & Tsaousis(2002)는 감성지능이 높은 사람은 근무환경에 대한 업무상 스트레스를 덜 느껴 조직몰입이 높아진다고 설명하였다. 또한 George(2000)는 높은 감성지능을 소유한 리더는 부하들로부터 신뢰와 협력을 촉진한다고 하였다. 감성리더십을 잘 발휘하는 리더의 경우, 감성지능이 높기 때문에 조직구성원들의 감성을 잘 인식하고 관리하고, 높은 관계 관리 능력을 통해 조직 구성원들간의 갈등을 감소시키고 조직성과 향상뿐 아니라 조직몰입도 이끌어낼 수 있다(Abraham, 1999).

3. 조직몰입

Lambert et al.(2007)은 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신념과 수용, 자발적으로 조직을 위해 노력을 기울이려는 의지 및 조직의 구성원으로서 계속 남으려는 강한 욕구 등을 조직몰입이라 하였다. 특정한 조직이나 혹은 조직의 목표 및 구성원에게 바라는 기대 등에 대하여 어느 정도 몰두할 수 있느냐 하는 정도를 의미하는 것이다.

조직몰입에 관하여 지속적으로 관심을 기울이고 있는 배경에는 높은 조직몰입을 가진 종사자일수록 직무수행의 성과가 긍정적인 것으로 나타나고 있 때문이다(홍석도 · 정라나, 2014). 조직몰입은 조직의 성과와 관련하여 중요한 요인이기도 하지만 동시에 개인의 경력에 대한 영향도 크기 때문에 개인에게도 중요하다. 기업은 구성원들이 조직에 몰입하여 성과를 향상하기를 기대하지만,

경제 성장이 둔화되고 고용 불안정성이 높아지면서 개인과 조직간의 심리적 계약과 구성원의 조직몰입이 점차 약화되어 외부노동시장에서 고용될 가능성이 높은 구성원일수록 기존 조직을 떠날 가능성이 높아지고 있다(Benson, 2006).

조직의 목표달성과 성과를 극대화하기 위해서 역할 외 행동을 수행하도록 만드는 구성원의 자발성이 요구된다(McCormick & Donohue, 2016). 이러한 자발성은 조직몰입에 근거하기 때문에 기업의 생존과 성장 측면에서 구성원의 조직몰입은 매우 중요한 요인이라고 볼 수 있다(이의연, 2019). 윤종민(2019)은 최근의 경력 관련 변화를 고려할 때 현대의 기업은 조직몰입에 대한 관점을 크게 바꿀 필요가 있다고 주장하였다. 즉, 현대의 기업은 기업의 사회적 기여와 가치를 강조하여 조직 목표와 가치관에 대해 구성원의 공감을 끌어내고 동시에 구성원 개인의 성장과 발전 기회 제공을 제한하여 조직몰입을 높이는 방향 전환이 필요하다는 것이다.

Walumbwa et al.(2008)은 미국에 거주하는 대학생을 대상으로 변혁적 리더십과 윤리적 리더십 및 진성리더십이 조직 유효성에 미치는 영향을 연구하였는데, 진성리더십이 다른 리더십에 비하여 조직몰입, 상사신뢰 및 조직시민행동과 같은 조직유효성에 미치는 영향이 더 높다는 연구결과를 제시하였다. Avolio & Gardner(2005)는 진성 리더의 행동은 진실하게 구성원을 대하기 때문에 구성원들로 하여금 자율적으로 일할 수 있게 하며, 진성 리더와 일하는 구성원은 업무수행에 있어서 자기결정력을 인식함으로써 주인의식을 갖게 되고, 직무수행에 있어서 조직의 일을 자신의 일로 생각하여 조직에 대한 깊은 몰입을 하게 된다고 주장하였다. 또한 진성리더십과 조직몰입의 관계에 대해 연구한 Kliuchnikov(2011)는 진성리더십이 정서적 몰입과 규범적 몰입에 긍정적인 영향이 있다는 연구결과를 발표하였다.

4. 이직의도

구성원들의 이직은 당사자뿐만 아니라, 조직 전체에도 영향을 미치는 중요한 사건이다. 조직에서는 이직이 발생됨으로써 기존에 유지해오던 시스템 운영의 중단이나 차질이 빚어지게 되며, 나아가 구성원 개인의 능률을 저해하고 낮은 생산성까지 이어질 수 있다(Nyberg & Ployhart, 2013). 이직은 높은 수준의 위험과 불확실성을 포함하므로 부정적인 효과를 더 증가시키게 되고, 구성원들의 자발성이 관여하는 이직일 경우 조직성과를 저해하는 효과가 더욱 강화되는 것으로 나타난다(Hale et al., 2016).

이직의도란 조직의 종사원이 조직의 더 이상 구성원이기를 포기하고 지금의 직장을 떠나려는 의도를 말하며, 조직관리에 있어서 매우 유익한 개념이다(LeVasseur et al., 2009). 이직의도와 이직을 동등하게 볼 수는 없으나, 이직의도는 이직으로 나타날 수 있는 심리상태를 말하며, 이직을 잘 예측하는 변수로서 양의 상관성이 있으며, 많은 이직관련 연구들이 이직의도를 중심으로 이루어지고 있는 실정이다(Yurumezoglu & Kocaman, 2012). 이러한 이직의도는 이직을 유발하는 가장 강력한 기제 중 하나이며, 나아가 지각 및 결론 등과 함께 가장 대표적인 반생산적 조직행동으로 분류된다는 점에서 부정적 측면이 존재한다(이웅, 2019). 조직에 동화되지 못한 채 이방인으로서 조직 생활을 영위하는 구성원들이 증가하게 되고, 직무불만이나 생활 부적응 등을 호소하는 구성원들이 증가할수록 이직의도 가능성은 높아지며, 결국 높아진 구성원의 이직률은 궁극적으로 기업에 장·단기적인 측면에서 적지 않은 손실을 입히게 된다(Adler & Kwon, 2002).

이직의도가 이직행동으로 결정되는 중요한 3가지 요인으로는 개인적 요인, 경제적 기회 및 작업관련 요인이 있는데, 작업관련 요인 중에는 특히 직무만족과 조직몰입이 많은 연구의 대상이 되었다(Lum et al., 1998). Mowday et al.(2013)은 조직몰입에 대한 결과변수로 구성원의 이직, 결근, 직무태도 등이 있다고 하였다. 조직몰입은 구성원이 조직에 남고자 하는 의지를 의미하는 변인이므로 이직 의도와는 상반되는 개념이다. 조직 구성원이 이직 상황에 놓이기 전에 조직 몰입은 저하되고 구성원으로 남고자 하는 의지가 상실될 수밖에 없다. 실제로 조직몰입과 이직의도 간의 관계에 관한 연구 대부분이 조직몰입이 이직의도에 부정적 영향을 미친다고 보고하고 있다(Payne & Huffman, 2005).

III. 연구 설계

1. 가설 설정 및 연구모형

지인현 · 김정원(2019)의 연구에서는 진성리더십의 요인인 자아인식과 내면화된 도덕관점 요인이 정서적 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 입증하였다. 김진영(2019)은 국내 항공사 3개사와 외국 항공사 2개사의 승무원을 대상으로 한 실증연구에서 진성리더십의 요인 중 자아인식, 관계적 투명성 및 내재화된 도덕적 관점 요인들이 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서도 이러한 선행연구들을 통해 밝혀진 결과를 바탕으로 진성리더십과 조직몰입

의 관계에 있어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 진성리더십은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

서비스산업에서의 감성리더십과 조직몰입의 관계를 연구한 강규철 · 오영호(2017)는 경기도 지역의 대형 외식서비스업에 종사하는 구성원들을 대상으로 한 실증조사를 실시하였다. 그 결과는 감성리더십의 자기인식능력과 관계관리능력 요인은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 배현숙 · 유양호(2016)는 항공사 객실서비스를 주도하는 팀장의 감성리더십이 팀 구성원들의 조직몰입에 미치는 영향관계를 분석하였는데, 감성리더십의 관계관리능력과 자기관리능력 요인이 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서도 이러한 선행연구들을 통해 밝혀진 결과를 바탕으로 감성리더십과 조직몰입간의 관계에 있어서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 감성리더십은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

진성리더십이 이직의도에 미치는 영향과 관련된 연구는 많지 않으나, Kiersch & Byrne(2015)은 진성리더는 정직하고 진실하게 추종자들을 대우하기 때문에 구성원들의 스트레스를 감소시키고 그들의 이직의도를 낮추기도 한다고 설명하였다. 이정훈 · 차정익(2015)은 서비스업 및 유통운송업에 근무하는 종사자들을 대상으로 한 실증조사에서 진성리더십이 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 김미영 · 윤천성(2016)은 서울, 인천, 경기 및 대전지역 피부미용실에 근무하는 피부미용종사자를 연구대상으로 한 조사에서 진성리더십이 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것을 입증하였다. 이남규(2017)의 연구에서 진성리더십의 요인 중 관계투명성, 도덕적 관심 및 자아인식 요인이 위탁급식 전문업체에 근무하는 종사자들의 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서도 이러한 선행연구들을 통해 밝혀진 결과를 바탕으로 진성리더십과 이직의도간의 관계에 있어서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

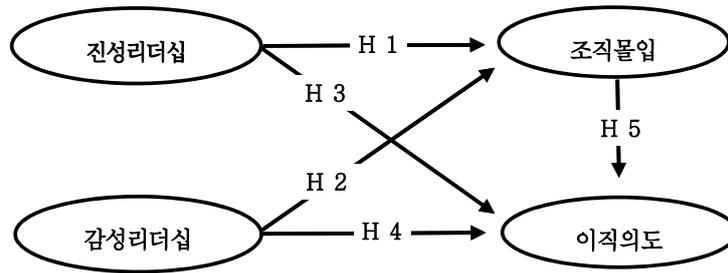
가설 3: 진성리더십은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

한 조직에 있어서의 리더의 역할이란 속해있는 집단의 목표를 수행하기 위해 집단의 구성원들과 활동에 대단히 큰 영향을 미친다. 특히 감성을 중요하게 생각하는 리더들은 이해관계자들에게 친근하고 부드러운 이미지를 표현하며, 감성에 민감하고 공감하는 능력이 뛰어나서 상대의 마음을 이해하는데 매우 능숙하다(김은아, 2018). 신경희(2018)의 연구에서는 항공기 객실사무장의 감성리더십 구성요소 중에서 자기관리 및 사회적 인식 요인이 승무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 신용석(2015)은 휴면서비스조직의 감성리더십이 종사자의 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 연구결과를 확인하였다. 따라서 본 연구에서도 이러한 선행연구들을 통해 밝혀진 결과를 바탕으로 감성리더십과 이직의도간의 관계에 있어서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 감성리더십은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

고성과작업장에 대한 조직행동 연구자들의 다양한 연구가 진행되면서 소진(Burn-Out)과 이직률을 낮춰주고 조직의 공동목표 달성에 중요한 요인으로 조직몰입의 중요성이 부각되고 있다(Stazyk et al., 2011). McCormick & Donohue(2016)는 구성원의 조직몰입 수준을 통해 구성원의 조직 이탈 정도를 예측할 수 있다고 보았다. 이들은 조직몰입이 높은 개인은 자신이 소속된 조직내 구성원으로 잔류하고자 하는 욕구가 강해져 조직에서 요구하는 목표를 달성하고자 노력할 용의가 있으며, 조직의 가치를 수용할 의사가 높아진다고 보았다. 이민 등(2019)은 서울지역의 특급호텔에 근무하는 종사자 중 타 부서에 비하여 인적자원 의존도가 상대적으로 높은 종사자들이 많이 근무하는 식음조리부서를 대상으로 실증조사를 실시하였다. 그 결과는 조직몰입이 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 조직몰입이 이직의도를 예측하는 중요한 선행변수라는 것을 확인하였다.

가설 5: 조직몰입은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.



<그림 1> 연구모형

2. 자료수집방법

본 연구에 설정된 가설을 검증하기 위해 서울에 위치한 5성급 호텔에 근무하는 종사자를 대상으로 하여 설문 자료를 수집하였다. 조사기간은 2020년 1월 10일부터 20일까지 설문조사원들에게 직접방문을 시켜 설문지를 배포 및 수집하였다. 6개의 호텔에 각각 50부씩 총 300부의 설문지가 배포되었고 249부의 설문지가 회수되어 83%의 회수율을 보였으며, 그 중 응답이 누락되거나 중심화 경향과 같은 불성실 응답이 포함된 설문지 11부는 통계분석 자료로서 가치가 없다고 판단하여 제외하였다. 따라서 총 238부의 설문응답이 본 연구의 분석 대상으로 사용되었다.

3. 변수의 조작적 정의 및 분석방법

본 연구에서 진성리더십은 "리더가 가지고 있는 내면의 가치와 철학에 의거하여 언행일치를 보여 줌으로써 구성원들의 존경과 신뢰를 얻고자 하는 리더십"으로 변수는 Walumbwa et al.(2008)에 근거하여 외식업 종사자를 측정하기 위해 신동진 등(2019)이 번안한 항목을 활용하였다.

감성리더십은 "감성을 가지고 있는 리더들에 의해 발휘되는 리더십"으로 그 측정도구는 Goleman et al.(2002)의 변수를 참고하여 신동진 등(2019)이 번안한 항목으로 본 연구의 상황에 맞게 수정하여 조사를 진행하였다.

조직몰입은 "조직의 목표 및 구성원에게 바라는 기대 등에 대하여 어느 정도 몰두할 수 있느냐 하는 정도"를 의미한다.

이직의도는 "조직의 종사원이 조직의 더 이상 구성원이기를 포기하고 지금의 직장을 떠나려는 의도"를 말하며, Jang & George(2012)의 설문 항목을 바탕으로 3개의 문항으로 측정하였으며, 본 연구에 사용된 설문문항은 모두 리커트 5점 척도로 측정하였다.

연구의 검증을 위하여 SPSS 23.0을 사용하여 관련된 변수들에 대한 신뢰도를 검증하였다. 각 변수간의 상관계수의 산출에 근거하여 확인적 요인분석을 통한 타당성 검증과 AMOS 프로그램을 이용한 공변량 구조 분석을 실시하였다.

IV. 실증 분석

1. 인구통계학적 특성

분석 자료의 인구통계 분포를 살펴보면, 본 연구의 238명의 성별 분포는 남성이 52.3%, 여성이 47.7%이었으며, 연령대별로는 20대가 42.4%, 30대가 33.1%, 40대 이상이 24.5%이었다. 직급별은 사원급 46.5%, 대리급 29.7%, 과장급 11.6%, 차장급 이상이 12.2%의 비율로 나타났다. 근무부서로는 식음료부가 43.5%, 객실부가 34.1%, 마케팅부가 7.2%, 그 외 부서가 15.2%로 구성되어 있음을 빈도분석을 통해 확인하였다. 구체적인 내용은 아래의 도표에서 정리하였다.

〈표 1〉 인구통계적 특성

구분		빈도	비율	구분		빈도	비율
성별	남성	124	52.3	연령별	20대	100	42.4
	여성	114	47.7		30대	79	33.1
					40대 이상	59	24.5
직급별	사원급	111	46.5	근무부서별	식음료	104	43.5
	대리급	71	29.7		객실	81	34.1
	과장급	27	11.6		마케팅	17	7.2
	차장급 이상	29	12.2		그 외 부서	36	15.2

2. 측정항목의 신뢰성과 타당성 검증

본 연구의 가설검증을 위하여 연구 모형 및 가설을 구성하고 있는 연구 변인에 대한 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증하였다. 각 설문 척도와 연구 변인의 신뢰성 검증을 위해 내적 일관성을 나타내는 Cronbach's α를 측정하였다. 신뢰성 검증결과는 각 항목들의 Cronbach's α값은 0.7을 상회하고 있어 대체로 신뢰성이 높은 척도로 판단되었다. 남은 항목을 대상으로 연구 단위별 측정 모형을 도출하기 위해서 확인적 요인분석을 실시하였다. 기존의 연구에서 이용된 측정 개념의 설문 척도를 이용하였기 때문에 내용적 타당성은 검증되었다고 볼 수 있다.

〈표 2〉 변수들에 대한 확인적 요인분석

요 인	변 수	경로 계수	다중 상관치	표준 오차	t-값	복합 신뢰도 ^b	AVE ^c
진성리더십	상사는 부하에게 진솔하게 행동함	1.000a	.452	-	-	0.758	0.724
	상사는 행동과 신념이 일치함	1.152	.541	.136	3.214		
	상사는 신념에 기초한 의사결정을 함	1.141	.548	.174	3.635		
	상사는 윤리에 어긋나는 행동을 안함	1.119	.463	.135	4.328		
	상사는 부하에게 진정성이 있음	1.128	.532	.125	4.496		
	상사는 부하에게 피드백을 구함	1.115	.521	.114	3.257		
	상사는 가치와 일관되게 행동함	1.142	.456	.152	3.291		
감성리더십	상사는 자신의 감정을 통제함	1.000a	.554	-	-	0.806	0.764
	상사는 자신을 객관적이고 냉철하게 평가	1.152	.536	.252	5.241		
	상사는 타인에 대한 배려와 애정을 가짐	1.136	.428	.269	4.365		
	상사는 갈등을 원만하게 해결함	1.142	.569	.374	3.654		
	상사는 팀워크를 이끌어내는 능력이 있음	1.139	.674	.246	5.327		
조직몰입	내가 근무하는 호텔이 자랑스럽게 느낌	1.000a	.547	-	-	0.753	0.774
	우리 호텔종사자들은 가족 같이 느낌	1.120	.539	.163	6.321		
	내가 근무하는 호텔에 소속감이 큼	1.107	.647	.142	5.967		
이직의도	나는 자주 회사를 그만둘 생각을 함	1.000a	.563	-	-	0.814	0.753
	다시 선택하면 현재의 회사를 선택안함	1.232	.364	.114	4.365		
	나는 다른 직장을 찾고 있음	1.221	.456	.121	5.324		

a: 측정변수들간의 상대적인 비교를 위해서 분석시 1.0의 값이 지정된 것임을 나타냄
 b: 복합신뢰도 = (Σ표준부하량)² / [(Σ표준부하량)² + Σ측정오차]
 c: 분산추출값(Average Variance Extracted) = Σ표준부하량² / [Σ표준부하량² + Σ측정오차]

각 변수의 분산설명력은 진성리더십은 71.257%, 감성리더십은 69.578%, 조직몰입은 65.243%, 이직의도는 67.268% 등으로 나타났다. 수렴타당성 분석은 복합신뢰도와 분산추출값(AVE)을 바탕으로 분석하였는데, 분석결과에서는 복합신뢰도는 모든 요인들이 0.7이상으로 조사되었기에 수렴타당성을 충족한 것으로 보여진다.

〈표 2〉에서 보면 상관계수 제곱이 분산추출값보다 작아 연구에 사용된 모든 개념은 판별타당성을 가진다고 말할 수 있다(김계수, 2017). 따라서 개념간 판별타당성은 별 문제가 없는 것으로 판단된다.

본 연구의 확인적 요인분석에 대한 모형의 적합성 여부를 검증한 결과, 적합도가 $\chi^2=364.548$, RMR=.049, GFI=.904, AGFI=.889, CFI=.912, NFI=.923으로 나타나 적합기준을 어느 정도 충족시켰다고 볼 수 있다.

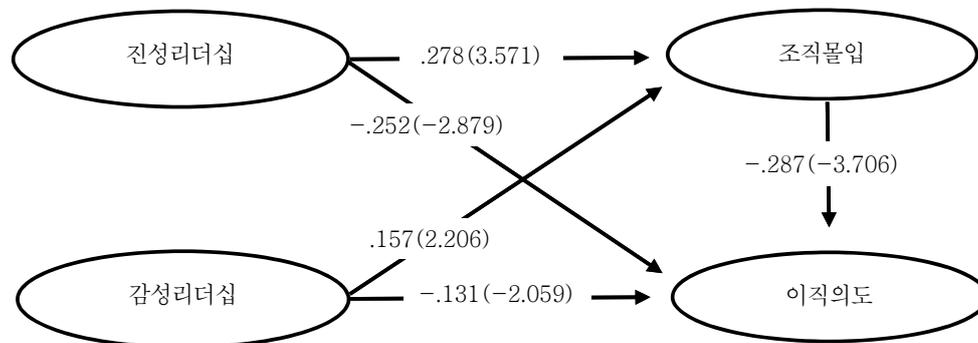
〈표 3〉 상관관계 분석결과

연구개념	1	2	3	4
1. 진성리더십	0.724			
2. 감성리더십	0.510(0.714)	0.764		
3. 조직몰입	0.475(0.689)	0.476(0.690)	0.774	
4. 이직의도	0.389(0.624)	0.407(0.638)	0.558(0.747)	0.753

주: 대각선 볼드체로 되어 있는 수치는 분산추출값, 괄호안에는 개념간 상관관계수의 값, 괄호옆에는 구성개념간 상관자승치임

3. 연구 가설의 검증

본 연구에서의 가설을 검증하기 위하여 진성리더십과 감성리더십, 조직몰입 및 이직의도에 대하여 각각의 구조적 관계에 대한 가설을 검증한 결과는 다음과 같이 나타났다. 본 연구의 전체적인 구조모형의 결과에 대한 적합도는 $\chi^2=452.741$, $p=.000$, $GFI=.911$, $AGFI=.891$, $RMR=.047$, $NFI=.903$, $CFI=.928$ 로 최적의 모형이 도출되었다.



모델적합도: $\chi^2 = 452.741$, $p=.000$, $RMR=.047$, $GFI=.911$, $AGFI=.891$, $CFI=.928$, $NFI=.903$
 ()앞에는 경로계수이며, ()안은 t값을 의미함

〈그림 2〉 연구모형의 검증결과

분석결과에 의하면, 가설 1의 검증으로 진성리더십과 조직몰입에 대한 설명력 분석에서는 진성리더십이 조직몰입에 경로계수 = .278, $t\text{-value}=3.571$ 로 나타나 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 또한 가설 2의 감성리더십과 조직몰입에 대한 설명력 분석에서는 감성리더십이 조직몰입에 경로계수 = .157, $t\text{-value}=2.206$ 으로 나타나 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 가설 3에 대한 검증에서는 진성리더십과 이직의도와와의 설명력 분석에서는 경로계수 = -.252, $t\text{-value}=-2.879$ 로 나타나 진성리더십이 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3은 채택되었다. 가설 4의 검증으로 감성리더십과 이직의도에 대한 설명력 분석에서는 감성리더십이 이직의도에 경로계수 = -.131, $t\text{-value}=-2.059$ 로 나타나 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 마지막으로 가설 5의 조직몰입과 이직의도에 대한 설명력 분석에서는 조직몰입이 이직의도에는 경로계수 = -.287, $t\text{-value}=-3.706$ 으로 나타나 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 모든 가설은 채택되었다.

〈표 4〉 제안모델의 측정결과

가설	경로	경로계수	t값	가설채택여부
1	진성리더십 → 조직몰입	.278	3.571*	채택
2	감성리더십 → 조직몰입	.157	2.206*	채택
3	진성리더십 → 이직의도	-.252	-2.879*	채택
4	감성리더십 → 이직의도	-.131	-2.059*	채택
5	조직몰입 → 이직의도	-.287	-3.706*	채택

*p<0.001

V. 결론

본 연구는 호텔상사의 진성리더십과 감성리더십이 호텔종사자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향을 파악하고자 하였다. 이러한 연구 주제를 설정하게 된 동기는 호텔서비스의 핵심적 역할을 담당하고 있는 호텔종사자들의 이직률이 타 직종에 비해 높아서 호텔경영에 어려움이 많고, 고객들에게 보다 질 높은 서비스를 제공하기 어렵다는 문제점이 있다고 판단되었기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 인적자원의 의존도가 높은 호텔기업에서 관리자의 진성리더십과 감성리더십의 중요성을 확인하고 개념적 고찰을 통해서 호텔기업의 진성리더십과 감성리더십이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향관계를 검증하고, 변수들 사이의 구조적 관계를 실증·분석하여 호텔기업의 경영전략에 도움이 되는 기초자료를 제공하고자 하였다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 이론적 근거와 선행연구를 고찰하고 연구모형과 연구가설을 설정하였다. 연구모형으로는 독립변수를 진성리더십과 감성리더십으로 선정하여 조직몰입과 이직의도간의 관계를 도출하여 연구모형을 설계하였다.

연구의 결과는 첫째, 호텔상사의 진성리더십과 감성리더십은 호텔종사자의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상사의 진정성 있는 행동과 배려심 깊은 리더십을 발휘하게 되면, 이것을 경험하는 종사자들의 조직에 대한 몰입은 높아진다는 것을 시사하고 있다. 둘째, 호텔상사의 진성리더십과 감성리더십은 호텔종사자의 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 진성리더십과 감성리더십의 발휘를 통한 긍정적 영향은 호텔종사자의 이직의도를 감소시킴으로써 조직몰입을 향상시킨다는 것을 시사한다. 셋째, 호텔종사자의 호텔조직에 대한 몰입이 그들의 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 이러한 결과는 호텔종사자가 그들의 조직에 몰입하면, 호텔종사자의 이직의도 수준은 감소하고 조직이 설정한 목표를 효율적으로 달성가능하다는 것을 시사한다. 이러한 결과는 기존의 선행연구와도 일치하는 결과를 보여 주었다.

결론적으로 상사의 진성리더십과 감성리더십이 제대로 수행되지 못하는 경우에는 종사자의 조직몰입이 감소하고 이직의도를 불러오게 된다. 그러므로 호텔조직에서는 이직을 예방하고 조직몰입을 향상시키기 위하여 진성리더십과 감성리더십에 관심을 가져야 할 것이다. 이러한 조직 차원의 관리와 관심은 호텔종사자들이 자신의 조직에 대한 애사심과 소속감을 인식하여 호텔기업의 발전을 도모할 것으로 사료된다. 따라서 호텔관리자가 훌륭한 리더십을 발휘할 경우에는 궁극적으로 호텔종사자들이 자기가 담당하고 있는 직무에 안정감과 보람을 느끼게 되고, 자연히 이직의도는 감소할 것이므로 호텔관리자의 바람직한 리더십 발휘가 매우 중요하다는 것을 인식할 필요가 있다는 것이 강조된다. 오늘날 호텔기업들은 종사자의 몰입 정도를 높여 종사자 개개인이 현재 재직하고 있는 호텔에서 이직의도를 줄이고, 주인의식을 가지고 열심히 일할 수 있는 적합한 조직문화를 제공해야 할 것이다. 이러한 호텔기업의 노력은 곧 종사자들의 이직의도의 감소와 조직몰입의 증진으로 이어져 호텔기업의 경영성과에 이바지하게 될 것이다. 개인이 지각하는 몰입의 정도에 따라 이직을 고려하는 것처럼 인적의존도가 높은 호텔기업의 특성상 호텔의 경영자 및 상사들은 종사자들 모두가 호텔의 유형 자산임을 인식하여 불필요한 이직을 줄여야 할 필요가 있다.

본 연구의 수행에 있어서는 다음과 같은 한계점이 존재한다. 첫째, 설문대상이 제한적이었다. 타 도시와 구분해서 지역특성에 맞는 연구를 하는 것이 바람직하나, 서울에 한정하여 설문조사를 실시했다는 것이다. 또한 직급이 낮은 사원급과 대리급이 많은 분포를 차지한 점이다. 둘째, 본 연구를 수행함에 있어 리더십과 조직몰입 및 이직의도와와의 관계에 역점을 두고 연구를 진행하였기에 호텔종사자들의 이직률의 원인이 무엇인가에 대한 연구는 상대적으로 부족하였다. 향후 연구에서는 이직원인분석에 대하여

더욱 심도 있는 연구가 필요하다고 본다.

참 고 문 헌

- 강규철 · 오영호(2017). 외식서비스산업에서 조직문화의 매개역할을 통한 감성리더십이 직무만족도와 조직몰입에 미치는 영향. *한국융합학회논문지*, 8(7), 245-251.
- 권용주 · 김지은(2017). 호텔산업에서 포용적 리더십에 의한 에너지감정이 창의적 업무 관여도에 미치는 영향. *호텔관광연구*, 19(4), 21-40.
- 김계수(2017). *잠재성장모델링과 구조방정식모형 분석*. 서울: 한나래 아카데미.
- 김미영 · 윤천성(2016). 피부미용종사자의 진정성 리더십과 이직의도 관계 에서 인적자원 유연성의 조절효과 연구. *인문사회* 21, 7(5), 831-856.
- 김예성 · 신제구(2018). 진성리더십과 사회적 대만간의 매개효과 분석. *리더십연구*, 9(2), 27-65.
- 김은아(2018). 유아교사가 지각하는 원장의 감성리더십, 직무스트레스, 교사효능감과 이직의도 간의 관계 구조분석. 대구가톨릭대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김일 · 정득부 · 류태모(2019). 진성리더십이 직무자율성 및 직무열의에 미치는 영향 연구 - 상사신뢰의 조절효과. *인적자원관리연구*, 26(1), 1-23.
- 김주하 · 윤동열 · 김성훈(2019). 셀프리더십, 상사와 조직지원인식 및 조직몰입간의 관계: 지방이전 공공기관 구성원을 중심으로. *리더십연구*, 10(3), 33-57.
- 김진영(2019). 항공사 승무원조직의 진성리더십이 직무열의와 조직몰입에 미치는 영향. *지역산업연구*, 42(3), 353-374.
- 김태욱 · 윤성길(2018). 호텔기업의 진정성 리더십이 긍정심리자본 및 종사원 인게이지먼트에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과를 중심으로. *호텔관광연구*, 20(1), 85-115.
- 김현정(2019). 항공서비스 관련학과의 학생들이 지각한 지도교수의 감성리더십과 전공만족, 전공몰입과의 관계 연구: LMX의 매개효과와 긍정심리자본의 조절효과. 경기대학교 대학원, 박사학위논문.
- 노순배(2019). 특급호텔 종사원이 인식하는 중간관리자의 감성리더십이 종사원의 직무열의와 정서적 몰입에 미치는 영향 - 긍정심리자본의 조절효과를 중심으로. 호남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 배현숙 · 유양호(2016). 항공사 객실서비스 팀장의 감성리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 집단효능감의 매개효과. *관광레저연구*, 28(9), 317-337.
- 변재우 · 고재운(2017). 특 1급 호텔 식음료 종사원이 인지하는 상사의 진성리더십이 직무스트레스, 직무만족 및 변화몰입에 미치는 영향. *관광학연구*, 41(5), 183-203.
- 성재환 · 문재승 · 김수영(2019). CEO의 감성리더십, CEO 신뢰, 직무열의, 그리고 CEO정당성간의 관계. *기업경영리뷰*, 10(1), 153-175.
- 신경희(2018). 객실 사무장의 감성리더십이 객실 승무원의 직무 스트레스 및 이직의도에 미치는 영향: 항공사 객실 서비스 파트. *호텔경영학연구*, 27(4), 87-102.
- 신동진 · 김지영 · 구동우(2019). 감성리더십과 진성리더십이 임파워먼트, 혁신행동, 그리고 직무성과에 미치는 영향: 외식산업 종사원을 대상으로. *외식경영연구*, 22(1), 71-92.
- 신용석(2015). 휴먼서비스조직의 감성리더십이 종사자의 이직의도에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과와 최고관리자의 근무형태별 다집단분석. *한국콘텐츠학회논문지*, 15(4), 431-442.
- 안순희(2017). 진정성 리더십이 부하의 이직의도와 감정에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과와 팔로워십의 조절효과. 대전대학교 대학원, 박사학위논문.
- 윤종구(2019). 제약업계의 진성리더(Authentic Leader) 탐구: JW그룹 창업자 성천 이기석의 리더십. *리더십연구*, 10(3), 59-93.
- 윤종민(2019). 대기업 여성 근로자의 경력정체 유형이 업무능력에 미치는 영향: 조직몰입과 직무만족의 매개효과. 중앙대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이남규(2017). 위탁급식 전문업체 관리자의 진정성리더십이 조직유효성과 이직의도에 미치는 영향: 팔로워십 조절효과를 중심으로. 호남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이민 · 정유경 · 구선본(2019). 특급호텔의 조직 문화가 긍정심리자본, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향 - 식음조리부서 직원을 중심으로. *관광학연구*, 43(6), 49-71.
- 이병진(2019). 진성리더십과 발전문화가 창의성과 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 침묵의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과를

- 중심으로. 금오공과대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이양희 · 장해나 · 박대환(2014). 중저가 뷔페레스토랑 관리자의 진정성리더십이 조직효과성에 미치는 영향. *관광학연구*, 38(3), 191-211.
- 이의연(2019). 사회적 자본과 조직몰입이 비윤리적 친-조직행동에 미치는 영향: 윤리적 리더십의 조절된 매개효과. 단국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이웅(2019). 장애인거주시설 생활지도원의 이직의도 영향요인 연구. 성균관대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이정아 · 서용원(2014). 여성 리더십이 부하의 일터영성을 통해 직무열의 및 이직의도에 미치는 효과. *리더십연구*, 6(1), 5-40.
- 이정훈 · 차정익(2015). 진정성 리더십이 직무성과와 이직의도에 미치는 영향: 조직동일시의 매개효과를 중심으로. *한국콘텐츠학회논문지*, 15(12), 421-435.
- 이형민 · 손승연 · 김경규(2015). 임파워링 리더십이 지식공유에 미치는 영향: 내재적 동기부여의 매개효과 및 감성지능의 조절효과를 중심으로. *리더십연구*, 6(3), 5-28.
- 이홍규(2017). 특급호텔 관리자의 진정성 리더십이 조직신뢰 및 조직몰입에 미치는 영향: 부산지역을 중심으로. *호텔관광연구*, 19(1), 57-78.
- 지인현 · 김정원(2019). 진정성리더십이 구성원의 역할 내 직무수행과 정서적 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 심리적 웰빙 매개효과 검증. *리더십연구*, 10(2), 57-89.
- 최현정(2019). 감성 리더십이 구성원의 조직 충성도에 미치는 영향. 부산대학교 대학원, 박사학위논문.
- 홍석도 · 정라나(2014). 고객접점 조리사의 감정 노동이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. *관광학연구*, 38(8), 149-178.
- Abraham, R.(1999). Emotional intelligence in organization: a conceptualization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 125(2), 209-224.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W.(2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L.(2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R.(2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Benson, G. S.(2006). Employee development, commitment and intention to turnover: a test of employability policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173-192.
- Bradberry, T., & Greaves, J.(2011). *The Emotional Intelligence Appraisal Meditation Fact Sheet*. San Diego, CA: Talent Smart.
- Caruso, D. R., & Salovey, P.(2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- George, J. M.(2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1041.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A.(2002). *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hale, D., Ployhart, R. E., & Shepherd, W.(2016). A two-phase longitudinal model of a turnover event: disruption, recovery rates, and moderators of collective performance. *Academy of Management Journal*, 59(3), 906-929.
- Jang, J., & George, T.(2012). Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: a study of non-supervisory hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 588-595.
- Kernis, M.(2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kiersch, C. E., & Byrne, Z. S.(2015). Is being authentic being fair? multilevel examination of authentic leadership, justice, and employee outcomes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(3), 292-303.
- Kliuchnikov, A.(2011). Leaders authenticity influence on followers' organizational commitment. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 70-90.
- Lambert, E., Hogan, N., & Griffin, M. L.(2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644-656.
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T.(2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264.
- LeVasseur, S. A., Wang, C.-Y., Mathews, B., & Boland, M.(2009). Generational differences in registered nurse turnover.

- Policy, Politics, & Nursing Practice*, 10(3), 212-223.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 305-320.
- McCormick, L., & Donohue, R. (2016). Antecedents of affective and normative commitment of organizational volunteers. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2581-2604.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Nikolaou, J., & Tsalousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *International Journal of Analysis*, 10(4), 327-342.
- Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2013). Context-emergent turnover (CET) theory: a theory of collective turnover. *Academy of Management Review*, 38(1), 109-131.
- Payne, S. C., & Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48(1), 158-168.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: the mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516.
- Stazyk, E. C., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2011). Understanding affective organizational commitment: the importance of institutional context. *The American Review of Public Administration*, 41(6), 603-624.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Yurumezoglu, H. A., & Kocaman, G. (2012). Pilot study for evidence-based nursing management: improving the levels of job satisfaction, organizational commitment, and intent to leave among nurses in Turkey? *Nursing and Health Sciences*, 14(2), 221-228.