

# 호텔구성원의 팔로워십이 서비스지향성에 미치는 영향

## Effects of Hotel Employee' Followership on Service Orientation

이상우

세명대학교 호텔경영학과

Sang-Woo Lee(lsw08@semyung.ac.kr)

### 요약

본 연구의 목적은 업무의 효과적 기능을 높일 수 있는 호텔구성원의 자발적 행동 연구를 통하여 호텔의 목표달성에 기여할 수 있는 호텔 인적자원관리의 시사점을 제시하는 것이다. 연구목적을 달성하기 위한 연구방법으로 문헌연구와 실증연구 두 가지 방법을 차례로 진행하고자 한다. 수집된 자료는 빈도분석, 타당성 분석, 신뢰성분석, 상관관계 분석, 확인적 요인분석, 공분산 구조분석을 실시하였다. 분석은 SPSS 10.1과 AMOS 4.0 통계패키지를 활용하였으며, 중요한 결과를 제시하면 다음과 같다. 팔로워십의 구성요인 중 비관적 사고와 열정 요인은 서비스지향성에 유의적인 영향관계를 나타냈다. 반면 능동적 참여 요인은 서비스지향성에 유의적인 영향관계를 나타내지 않았다. 이 연구를 통한 기대효과는 다음과 같다. 첫째, 팔로워십과 관련된 심리적 요인의 검증을 통하여 팔로워십에 대한 이론을 다양화 할 수 있다. 둘째, 호텔구성원의 중요성을 강조하여 서비스의 질을 향상 시킬 수 있는 대안을 제시하였다.

■ 중심어 : | 호텔구성원 | 팔로워십 | 서비스지향성 |

### Abstract

This study aims to suggest implications on hotel HR management through the research on the influence relation with voluntary behaviors that increase the effectiveness of work functions and also hotel employee' perceived followership contributing to achievement of hotel's goals. As study methods to achieve the study objective suggested above, we aim to conduct literature research and empirical study. The data are analyzed by such frequency analysis, validity analysis, reliability analysis, correlation analysis, confirmatory factor analysis, covariance structure analysis. The SPSS 10.1 and AMOS 4.0 for Windows program was used to investigate material. The major finding can be summarized as follow: The analysis on relationship between followership and revealed that 'critical thinking' and 'enthusiasm' dimensions of but 'active participation' dimension of followership has not affected service orientation. The expected effects through this study are like below. First, it is expected that the theory about followership will be extended by verifying the causal relation between followership and internal mental state. Second, it is also expected to be able to suggest alternatives for qualitative improvement of service and emphasis of the importance of hotel employee'.

■ keyword : | Hotel Employee | Followership | Service Orientation |

## I. 서론

정보통신의 발달과 함께 급속하게 변화하고 있는 경영환경에서 조직의 목표를 달성하기 위한 경영전략 연구는 매우 중요한 의미를 갖게 되었다. 특히 여러 나라의 경제에서 중요한 부분을 차지하고 있는 서비스산업에서 경영전략은 더욱 강조되고 있으며, 이와 관련된 연구에서는 경영전략의 중요한 요소로 인적자원을 제시하고 있다[1-3]. 인적자원은 서비스산업의 기본적인 생산요소로서 서비스 품질을 창출하는데 결정적 역할을 한다. 인적자원에 관한 연구는 서비스산업 중에서도 호텔을 중심으로 연구가 활발히 진행되고 있다. 연구방향은 재무적·비재무적 성과와의 관계에 대한 연구, 인적자원에 영향을 미치는 요인에 대한 연구, 동기부여를 유도하는 리더십 관련 연구로 정리된다[4].

재무적 성과에 대한 연구는 객실투숙률·총매출액·종업원결근율 등이 활용되고 있으며, 비재무적 성과에 대한 연구는 직무만족·조직몰입 등을 들 수 있다[5-7]. 그 중에서 인적자원과 관련하여 가장 많이 연구된 주제는 리더십과 관련된 연구이다[8][9]. 호텔과 관련된 리더십 연구를 살펴보면 조직유효성과 관련하여 효과적인 리더십을 검증하고 이를 실무에 활용하기 위한 연구가 주를 이루고 있다. 그러나 이와 같은 연구는 리더에 의해 조직이 좌우되고 리더의 능력에 의해 성과가 결정된다는 관점으로 리더와 구성원 상호간의 유기적 관계가 아닌 일방적인 관계 즉, 리더의 측면이 강조되는 반면 구성원의 역할은 고려하지 않는다는 한계를 나타냈다[7][10][11].

최근 이러한 한계를 극복하기 위한 연구로 팔로워십 관련 연구를 들 수 있다. 팔로워십은 구성원의 역할을 리더의 역할 만큼 강조하는 개념으로 리더의 역할 보다 전체를 구성하고 있는 구성원의 역할에 관심을 갖는다는 점에서 의미가 있다[12]. 기존의 팔로워십 연구는 리더십과의 비교연구, 조직성과 및 고객관계에 대한 연구가 주를 이루었다. 그러나 단순히 조직의 성과와의 영향관계만을 검증한 연구가 대부분이기 때문에 팔로워십에 대한 연구는 매우 부족하다. 팔로워십의 중요성을 강조하기 위해서는 팔로워십이 조직의 심리적 요인에

미치는 영향 관계 검증을 통해 보다 본질적인 접근이 요구된다. 따라서 본 연구에서는 호텔구성원을 대상으로 팔로워십과 호텔 서비스지향성의 관계를 검증하고자 한다. 호텔의 변화를 위해서는 구성원의 심리적 변화가 필수적인데, 팔로워십은 구성원의 자발적 의지를 대표하는 개념으로 이에 적합하다. 호텔의 성과를 향상시키기 위해서는 호텔의 전체적인 분위기도 고려해야 한다. 이러한 분위기를 통해 호텔의 경영성과를 극대화할 수 있기 때문이다.

서비스지향성은 호텔에서 고객의 욕구를 파악하여 고객과 상호작용하고자 하는 정도를 의미한다. 서비스지향성은 호텔의 경영성과를 극대화시킬 수 있는 대안이며, 이러한 서비스지향성을 극대화하는 것이 고객만족을 극대화시킬 수 있는 방법이다. 따라서 구성원의 자발적 노력을 기본으로 하는 팔로워십과 고객의 상호작용을 기본으로 하는 서비스지향성의 관계를 검증하여, 구성원의 자발적 노력이 호텔의 심리적 목표에 기여하는지 확인하고자 한다. 그리고 연구결과를 바탕으로 호텔 인적자원의 확보관리와 개발관리에 있어서 호텔의 경영성과를 극대화할 수 있는 대안을 제시하고자 한다.

우리나라를 찾는 외래 관광객은 2012년을 기준으로 천만 명을 돌파할 것으로 예상된다. 이와 같은 외래 관광객의 증가에 맞춰 호텔 시설의 확충을 비롯한 호텔 산업 내 내재적 문제에 대한 개선의 노력이 제기되어 왔다. 본 연구를 통해 호텔구성원의 내재적 상황요인을 파악한다면 우리나라 관광산업 발전에 도움을 줄 것으로 판단된다.

## II. 이론적 배경

### 1. 팔로워십

팔로워십은 주어진 상황에서 리더가 의도하는 뜻에 따라 집단적 노력에 참여함으로써 호텔과 구성원의 목표를 동시에 획득하는 과정을 의미한다[13]. 또한 자신의 의지를 바탕으로 호텔의 목표를 추구하고 적극적인 자기개발을 통해 리더에게 신뢰를 주는 구성원의 마음

자세이며, 리더가 발휘하는 영향력을 수용하는 특징을 가지고 있다[6][14][15]. 따라서 팔로워십이 강한 구성원은 통찰력과 사회성을 바탕으로 호텔의 목표를 달성하기 위해 자발적으로 노력한다.

기존의 팔로워십 연구는 리더십과 관련하여 부분적으로 이루어졌으나, 최근 리더의 역할에 도움을 주는 팔로워십에 대한 중요성이 강조되면서 독립적인 주제로 연구되고 있다[16-19]. 호텔산업과 관련된 팔로워십의 선행연구를 살펴보면 팔로워십의 특성이 호텔의 성과에 미치는 영향을 검증한 연구[16][19], 팔로워십이 서비스품질에 미치는 영향을 검증한 연구[17], 리더십 유형이 팔로워십 유형에 미치는 영향에 관한 연구[18] 등을 찾아 볼 수 있다. 이와 같은 연구들의 공통점은 팔로워십의 중요성을 강조하기 위한 연구라는 것, 팔로워십이 호텔의 경영성과를 극대화 하는데 도움을 준다는 것이다. 본 연구에서도 이와 같은 이론적 배경을 바탕으로 팔로워십의 중요성을 호텔 차원의 서비스지향성과 관련하여 검증하고자 한다.

## 2. 서비스지향성

서비스지향성은 호텔에서 고객 욕구를 파악하여 구성원과 고객의 상호작용에 반영하려는 정도를 의미한다[20]. 서비스지향성이 높은 호텔은 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 대안을 최우선으로 고려하는 특징이 있다[21][22]. 특히 호텔에서 서비스지향성이 강조되는 이유는 고객에게 제공하는 상품이 대부분 서비스로 이루어져 있고, 다른 호텔과 차별화 할 수 있는 대안도 서비스이기 때문이다. 서비스지향성을 통해 호텔에는 고객에게 적극적인 태도를 유지할 수 있으며, 이를 위해 고객에게 제공되는 서비스를 조직의 우선과제로 인식하게 된다[20].

서비스지향성은 조직중심적 서비스지향성과 고객중심적 서비스지향성으로 구분되는데, 조직중심적 서비스지향성은 조직의 시스템과 관련된 서비스를 중심으로 새로운 절차를 개발하고 실행하는데 중점을 둔다. 반면 고객중심적 서비스지향성은 고객과의 상호작용에 중점을 두기 때문에 고객과의 개방적인 관계형성에 집중하는 경향을 나타낸다[21].

서비스지향성 관련 연구를 살펴보면 서비스지향성이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구[3], 서비스지향성 측정 변수에 대한 연구[20]를 들 수 있다. 서비스지향성은 대부분의 연구에서 조직적 분위기로 해석되었다는 점을 알 수 있다. 서비스지향성은 호텔의 정책, 관행 등이 호텔에 수용되고 있는 정도이며, 서비스지향성이 고객의 가치, 만족, 경쟁우위, 성장성, 수익성 창출에 영향을 주는 것으로 나타났다[3].

## III. 연구설계

### 1. 연구모형

본 연구의 목적은 호텔구성원의 팔로워십이 서비스지향성에 미치는 영향을 검증하는 것이다. 연구의 목적을 구체적으로 제시하기 위해 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

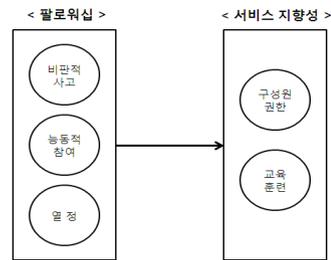


그림 1. 연구모형

### 2. 연구가설

팔로워십은 수동적 개념보다는 능동적이고 적극적인 개념으로 주어진 상황에서 호텔의 목표달성을 위해 최선을 다하는 개인의 태도로 정의할 수 있다. 따라서 팔로워십을 통해 개인행동과 집단행동이 형성되며, 이러한 행동은 호텔의 경영성과 향상에 기여한다. 서비스지향성은 고객에게 최상의 서비스를 제공하기 위한 실행과정으로 고객가치 창출에 기여하고 고객만족과 충성도를 강화시킨다[3]. 호텔에서 서비스지향성은 최상의 서비스품질 창출과 전달이 가능하다는 것을 의미한다. 서비스지향성에 관한 연구를 살펴보면 내부적 협

동은 서비스지향성과 밀접한 관계가 있으며, 잘 관리된 서비스지향성은 결과적으로 기업이미지, 구성원의 몰입, 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다[20]. 또한 서비스지향성은 구성원의 서비스 제공 태도와 행동에 영향을 주고, 결과적으로 서비스품질에도 영향을 주는 것으로 나타났다[23]. 서비스지향성과 조직유효성에 대한 실증적 연구도 있지만 이론적 연구에 비해 양적으로 매우 부족하다. 실제로 이러한 관계를 규명하고자 한 연구라 할지라도 대부분이 서비스지향성에 대한 폭넓은 고려를 하지 못하였다.

본 연구는 이와 같은 논의를 바탕으로 호텔구성원의 팔로워십과 서비스지향성의 영향관계를 검증하여 구성원의 자발적 업무수행능력의 중요성을 강조하고, 호텔의 고객 지향적 분위기를 조성에 기여할 수 있는 대안을 제시하고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

연구가설 1: 호텔구성원의 팔로워십은 서비스지향성 구성요인인 구성원 권한에 유의적인 정(+)의 영향을 나타낼 것이다.

연구가설 2: 호텔구성원의 팔로워십은 서비스지향성 구성요인인 교육훈련에 유의적인 정(+)의 영향을 나타낼 것이다.

### 3. 변수의 조작적 정의 및 측정

#### 3.1 팔로워십

팔로워십은 구성원이 호텔의 목표와 사회적 역할을 실천하기 위한 능력을 갖추고 호텔의 규범에 따라 주어진 업무를 충실히 수행하고자 하는 태도로 정의할 수 있다. 본 연구에서는 팔로워십을 측정하기 위해 Kelley[24], Colangelo[25]의 연구를 참고하여 비판적 사고, 능동적 참여, 열정 요인으로 구성하였으며, 본 연구에 맞게 문항을 수정한 후 리커트 5점 척도로 측정하였다.

#### 3.2 서비스지향성

서비스지향성은 호텔의 목표를 달성하기 위해 고객의 욕구를 파악하여 이를 충족시키고자 하는 호텔의 노

력을 의미한다. 서비스지향성을 측정하기 위해 Lytle et al.[20], 서창적·한원윤[26], Bettencourt et al.[27], 남유진·심선아[3], 강영숙·최은혜[28] 연구를 참고하여 구성원 권한, 교육훈련 요인으로 구성하였으며, 본 연구에 맞게 문항을 수정한 후 리커트 5점 척도로 측정하였다.

### 4. 표본의 설계 및 자료수집

가설 검증을 위해 서울지역 특1급 호텔구성원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구에서는 표본을 서울지역 특1급 호텔로 한정하였다. 그 이유는 서울지역 특1급 호텔이 규모와 업무환경이 다른 호텔과 비교하여 상대적으로 우월하기 때문에 구성원의 심리적 상태 측정이 보다 객관적인 것으로 판단되기 때문이다. 설문조사는 2012년 5월 1일부터 5월 20일까지 편의표본추출방식을 사용하였으며, 설문지는 250부를 배포하여 232부를 회수하였다. 이 중에서 불성실하게 응답했거나 연구목적에 부합되지 않는 설문지를 제외한 207부를 최종 분석에 활용하였다. 이렇게 수집된 설문지는 SPSS 10.1, Amos 4.0 통계패키지를 활용하여 분석을 실시하였다.

## IV. 실증분석결과

### 1. 표본의 인구통계적 특성

수집된 설문지의 인구통계적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 성별에 있어서는 남성이 163명(70.3%), 여성이 69명(29.7%)으로 나타났다. 남성이 여성보다 많은 이유는 설문지 제거 과정과 상황적 요인에 따른 것으로 판단된다. 연령에 있어서는 20대 94명(40.5%), 30대 108명(46.6%), 40대 25명(10.8%), 50대 이상이 5명(5.1%)으로 나타났다. 연령의 분포 중 20대, 30대가 많은 이유는 팔로워십은 주로 높은 직급보다 낮은 직급에서 인지하기 쉬운 개념이기 때문이다. 직급에 있어서도 이러한 이유 때문에 사원급을 중심으로 설문조사를 실시하였다. 교육수준에 있어서는 고등학교 졸업 22명(9.5%), 2년제 대학 졸업 51명(22%), 대학교 졸업 137명(59%), 대학원 졸업 이상이 22명(9.5%)으로 나타났으며, 직급에 있어

서는 사원급 112명(48.3%), 주임급 43명(18.5%), 대리급 58명(25%), 차장급 8명(3.4%), 과장급 6명(2.6%), 부장급이 5명(2.2%)으로 나타났다. 소득에 있어서는 100만원 이하 8명(3.4%), 101만원-150만원 60명(25.9%), 151만원-200만원 77명(33.2%), 201만원-250만원 49명(21.1%), 251만원-300만원 17명(7.3%), 301만원-350만원 10명(4.3%), 351만원 이상이 11명(4.8%)으로 나타났다.

2. 측정도구의 타당성분석과 신뢰성분석

본 연구의 구성개념에 대한 타당성분석은 탐색적 요인분석을 활용하였다. 세부적으로 주성분 분석을 통한 varimax 방법을 사용하였으며, 고유치를 바탕으로 1.0 보다 큰 요인에 대하여 요인화 하였다.

팔로워십의 탐색적 요인분석 결과 KMO 측도는 .791, Bartlett의 구형성 검정결과  $\chi^2=1251.524$ ,  $df=66$ ,

$p<.001$ 로 측정개념 모두가 요인분석에 적합한 것으로 나타났으며, 도출된 요인을 비판적 사고, 능동적 참여, 열정 요인으로 구분하였다. 신뢰성분석은 Cronbach 알파값을 사용하였으며, 알파값이 모두 0.7이상으로 나타나 신뢰성에도 문제가 없는 것으로 판단된다. 다음으로 서비스지향성에 대한 탐색적 요인분석 결과 KMO 측도는 .827, Bartlett의 구형성 검정결과  $\chi^2=888.948$ ,  $df=28$ ,  $p<.001$ 로 측정개념 모두가 요인분석에 적합한 것으로 나타났으며, 도출된 요인을 구성원 권한, 교육훈련 요인으로 구분하였다. 신뢰성분석은 Cronbach 알파값을 사용하였으며, 알파값이 모두 0.7이상으로 나타나 팔로워십과 마찬가지로 신뢰성에도 문제가 없는 것으로 판단된다. 타당성분석과 신뢰성분석 결과를 정리하면 [표 1][표 2]와 같다.

표 1. 팔로워십의 타당성분석과 신뢰성분석

요인명	요인변수	요인 적재치	누적 적재치
비판적 사고 ( $\alpha=.8139$ )	상사가 어떤 계획을 면밀히 검토하도록 하기 위해 여러 의견을 제시한다	.823	24.106
	상사나 주변에서 강요하는 기준이 아니라 내 자신의 윤리적 기준에 따라 행동한다	.766	
	지시 받은 일만을 하는 데에서 탈피하여 상사가 내린 판단이 얼마나 현명한가를 스스로 평가해 보는 습관이 있다	.672	
	상사나 동료들에게 갈등으로 좋지 못한 인상을 유도한다 하더라도 중요한 문제에 대해서는 내 견해를 주장하는 편이다	.731	
능동적 참여 ( $\alpha=.8464$ )	상사는 내가 기한 안에 일을 훌륭히 해내고, 부족한 점을 스스로 보완하기 때문에 어려운 임무를 나에게 맡긴다	.826	47.013
	나의 업무 범위를 벗어나는 일을 찾아내어 공적으로 완수하기 위해 솔선수범한다	.646	
	나에게 리더의 역할이 주어지지 않을 때도 맡은 일보다 많은 일을 하고 공헌을 많이 한다	.846	
	상관의 지시에 의해 움직이기 보다는 독자적인 판단에 의해 행동한다	.851	
열정 ( $\alpha=.7525$ )	상사의 요구나 목표, 제약을 이해하고 그것들을 충족시키기 위해서 열심히 생활한다	.736	66.022
	나는 최선의 아이디어 능력을 일과 조직에 쏟아 붓고 지극히 헌신적이며 정열적으로 일을 한다	.678	
	나의 열의는 확산되어 동료직원들을 활기차게 만든다	.809	
	더욱 가치 있는 사람으로 여겨지기 위해 나의 능력을 적극적으로 발휘한다	.668	

표 2. 서비스지향성의 타당성분석과 신뢰성분석

요인명	요인변수	요인 적재치	누적 적재치
구성원 권한 ( $\alpha=.8676$ )	우리 호텔은 구성원의 자율적 의사결정을 보장한다	.785	37.319
	우리 호텔은 구성원의 자유와 권한을 인정한다	.800	
	우리 호텔은 구성원의 권한을 위해 지속적으로 노력한다	.845	
	우리 호텔은 구성원에게 권한을 위임하는 편이다	.833	
교육훈련 ( $\alpha=.7782$ )	서비스 품질에 대한 관심이 많다	.794	67.317
	서비스 강화를 위한 교육훈련 프로그램이 잘 갖춰져 있다	.719	
	모의훈련 등을 자주 실시한다	.773	
	구성원의 능력을 강화하기 위한 교육을 자주 하는 편이다	.662	

### 3. 확인적 요인분석

확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)은 다항목으로 구성된 연구개념에 대한 단일 차원성과 그 이론적 구조를 확인할 때 사용되는 분석이다[29]. 확인적 요인분석은 측정항목 간의 수렴타당성과 판별타당성을 검증하는데 주된 목적이 있다. 본 연구모형의 적합도는 일반적으로 사용되고 있는 GFI, AGFI, NFI, CFI, RMSEA, RMR 등의 지수로 판단하였다. 팔로워십에 대한 확인적 요인분석 결과  $\chi^2=244.478$ , GFI=.860, AGFI=.787, NFI=.809, CFI=.840, RMSEA=.128, RMR=.061으로 나타나 측정모형에 대한 적합도를 충족시켰다. 서비스지향성에 대한 확인적 요인분석 결과 역시  $\chi^2=72.010$ , GFI=.993, AGFI=.874, NFI=.920, CFI=.939, RMSEA=.110, RMR=.028로 나타나 적합도를 충족시키는 것으로 나타났다. 따라서 팔로워십, 서비스지향성에 대한 제안모형은 대체로 표본자료에 적합한 것으로 판단되며, 팔로워십과 서비스지향성의 확인적 요인분석 결과를 정리하면 [표 3]과 같다.

### 4. 상관관계분석

가설검증을 위한 선행단계로 각 요인에 대한 상관관계를 분석하였다. 본 연구를 구성하고 있는 변수의 상

관관계분석 결과를 정리하면 [표 4]와 같다.

표 4. 상관관계분석

	평균	표준 편차	비판적 사고	능동적 참여	열정	구성원 권한	교육 훈련
비판적 사고	3.243	.610	1				
능동적 참여	3.270	.684	.436***	1			
열정	2.986	.726	.504***	.116	1		
구성원 권한	3.625	.686	.369***	.481***	.060	1	
교육 훈련	3.718	.610	.313***	.265***	.103	.553***	1

\* p< 0.05, \*\* p< 0.01, \*\*\* p< 0.001

분석결과를 살펴보면 팔로워십의 구성요인 중 열정 요인에서만 서비스지향성과 유의적인 관계를 나타내지 않았고, 나머지 비판적 사고, 능동적 참여 요인은 서비스지향성과 유의적인 정(+)의 관계를 나타냈다. 이와 같은 결과로 보았을 때 가설검증에서 열정 요인이 서비스지향성의 요인과 유의적이지 않은 결과를 나타낼 가능성이 있다.

### 5. 가설검증

본 연구의 가설검증을 위해 공분산 구조분석을 실시

표 3. 확인적 요인분석

요인	측정항목	경로계수	표준오차	C.R	적합도 지수
팔로워십	비판적 사고1	1.000	-	-	$\chi^2/ df$ 244.478(.000)/51 GFI .860 AGFI .787 NFI .809 CFI .840 RMSEA .128 RMR .061
	비판적 사고2	.815	.080	10.219	
	비판적 사고3	.773	.080	9.651	
	비판적 사고4	.966	.091	10.673	
	능동적 참여1	1.000	-	-	
	능동적 참여2	.772	.057	13.472	
	능동적 참여3	.790	.067	11.752	
	능동적 참여4	.573	.050	11.449	
	열정1	1.000	-	-	
	열정2	1.452	.192	7.557	
서비스 지향성	구성원 권한1	1.000	-	-	$\chi^2/ df$ 72.010(.000)/19 GFI .993 AGFI .874 NFI .920 CFI .939 RMSEA .110 RMR .028
	구성원 권한2	1.368	.114	12.011	
	구성원 권한3	1.533	.121	12.625	
	구성원 권한4	1.459	.123	11.879	
	교육훈련1	1.000	-	-	
	교육훈련2	1.092	.128	8.562	
	교육훈련3	1.198	.132	9.050	
	교육훈련4	.801	.117	6.832	

하였다. 모형에 대한 적합도는  $\chi^2=347.536$ ,  $p=.000$ , 자유도 137, GFI=.879, AGFI=.881, RMR=.053, NFI=.861, CFI=.909로 도출되었다. 도출된 적합도를 살펴보았을 때, 대부분 기준을 충족시키는 것으로 나타나 분석에는 무리가 없는 것으로 판단된다. 가설검증결과를 정리하면 [표 5][그림 2]와 같다.

표 5. 가설검증 결과

가설	경로	경로 계수	표준 오차	C.R	p값	채택 여부
가설 1	비판적 사고 → 구성원 권한	2.866	1.102	2.601	.009**	부분 채택
	능동적 참여 → 구성원 권한	-1.429	.825	-1.731	.083	
	열정 → 구성원 권한	-2.060	.831	-2.480	.013*	
가설 2	비판적 사고 → 교육훈련	3.139	1.327	2.366	.018*	부분 채택
	능동적 참여 → 교육훈련	-1.873	.992	-1.889	.059	
	열정 → 교육훈련	-2.252	.996	-2.260	.024*	

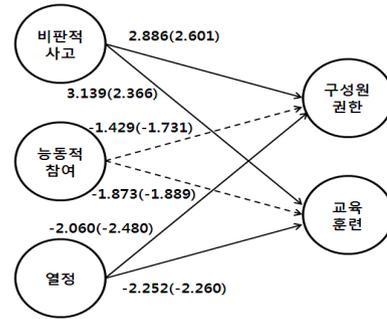
\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

팔로워십이 서비스지향성을 구성하고 있는 구성원 권한 요인에 미치는 영향을 살펴보면 비판적 사고 요인은 구성원의 권한 요인과 유의적인 정(+의) 관계를 나타냈다. 반대로 열정 요인은 구성원 권한 요인과 유의적인 음(-)의 관계를 나타냈다. 그리고 능동적 참여 요인은 구성원의 권한 요인과는 유의적인 관계를 나타내지 않았다. 따라서 가설 1은 부분채택 되었다.

팔로워십이 서비스지향성을 구성하고 있는 교육훈련 요인에 미치는 영향을 살펴보면 비판적 사고 요인은 교육훈련 요인과 과 유의적인 정(+의) 관계를 나타냈다. 열정 요인은 교육훈련 요인과 유의적인 음(-)의 관계를 나타냈으며, 능동적 참여 요인은 구성원 권한 요인과 마찬가지로 교육훈련 요인과 유의적인 관계를 나타내지 않았다. 가설 2 또한 가설 1과 마찬가지로 부분채택 되었다.

가설검증 결과를 정리하면 팔로워십의 비판적 사고 요인은 서비스지향성과 유의적인 정(+의) 관계를 나타

냈지만 열정요인은 서비스지향성과 유의적인 음(-)의 관계를 나타냈다. 그리고 능동적 참여 요인은 서비스지향성과 유의적인 관계를 나타내지 않았다.



$\chi^2=347.536$ ,  $p=.000$ , 자유도 137, GFI=.879, AGFI=.881, RMR=.053, NFI=.861, CFI=.909

그림 2. 가설검증

### V. 결론

본 연구의 목적은 호텔구성원의 팔로워십이 서비스지향성에 미치는 영향을 검증하는 것이다. 급변하고 있는 경영환경 속에서 기업이 경영성과를 극대화하기 위해서는 그 환경에 적응할 수 있는 핵심역량을 갖추는 것이 무엇보다 중요하다. 특히 서비스기업을 대표하는 호텔에서도 그 역량은 필수적이다. 호텔에서는 인적자원의 비중이 상대적으로 높기 때문에 이를 효과적으로 활용할 수 있는 대안이 요구된다. 따라서 본 연구에서는 서비스 접점에서 경영성과에 직접적인 영향을 주는 호텔구성원을 대상으로 자발적 행동과 서비스지향성의 영향관계를 실증 분석하여 호텔 인적자원관리에 대한 시사점을 제시하고자 하였다.

실증분석 결과를 살펴보면 팔로워십을 구성하고 있는 비판적 사고 요인은 서비스지향성을 구성하고 있는 구성원 권한, 교육훈련 요인과 유의적인 정(+의) 관계를 나타냈다. 이와 같은 결과를 통해 호텔구성원의 비판적 사고력이 서비스지향성을 높여 준다는 사실이 검증되었다. 호텔에서는 구성원을 선발할 때 사고력을 측정할 수 있는 인사시스템을 도입한다면 호텔의 서비스를 향상시켜 경영성과를 높일 수 있을 것이다. 또한 비

판적 사고를 높일 수 있는 교육프로그램을 병행한다면 효과를 극대화할 수 있을 것이다.

팔로워십을 구성하고 있는 능동적 참여 요인은 서비스지향성과 유의적인 관계를 나타내지 않았다. 앞서 제시한 상관관계 분석결과와는 다른 결과로 능동적으로 참여하는 호텔구성원은 서비스지향적 사고와 관련이 없는 것으로 나타났다. 관련 선행연구가 전무한 관계로 선행연구와 관련하여 설명할 수는 없지만 팔로워십 연구와 관련하여 살펴보면, 능동적 참여는 호텔의 성과와 유의적인 정(+)의 관계가 있기 때문에 구성원의 확보 및 개발에 적극 활용할 필요가 있다.

팔로워십을 구성하고 있는 열정 요인은 서비스지향성을 구성하고 있는 구성원 권한, 교육훈련 요인 모두와 유의적인 음(-)의 관계를 나타냈다. 이 결과 또한 상관관계 분석결과와는 다른 결과로 상관관계 분석에서는 상관관계가 없었지만 가설검증에서는 유의적인 음(-)의 관계가 나타났다. 분석결과에 따르면 열정이 높은 호텔구성원은 호텔의 서비스지향성을 낮게 인식한다. 이와 같은 결과에 대한 원인을 유추해 보면 현신적으로 근무하는 구성원은 자신의 권한, 교육훈련과 같은 개인적인 환경보다는 근무환경과 같은 전체적인 관점의 발전적인 사고를 주로 하기 때문으로 판단된다. 따라서 근무환경 개선과 같은 전체적인 개선사업을 지속적으로 추진해야 한다.

호텔산업에서 우수한 인적자원의 확보는 경쟁우위를 선점할 수 있는 대안이다. 우수한 인재가 갖추어야 될 자질로 본 연구에서는 팔로워십을 제시하였다. 연구결과에서 보는 바와 같이 팔로워십은 호텔의 서비스지향성에 영향을 주기 때문에 호텔에서는 팔로워십을 갖춘 인재를 확보하기 위해 노력해야 한다. 또한 지속적인 교육훈련을 통해 팔로워십을 강조하고 발전시켜 나갈 수 있도록 노력해야 한다.

본 연구의 한계점으로는 표본 선정과 관련하여 팔로워십을 쉽게 인지할 수 있는 직급만을 대상으로 연구를 진행하지 못했다는 것을 들 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 보다 실질적인 표본을 선정하여 연구를 진행한다면 팔로워십과 관련된 의미있는 결과를 도출할 수 있을 것으로 판단된다.

## 참 고 문 헌

- [1] 최복수, 이상경, “호텔종사원의 조직공정성 지각 수준에 따른 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향”, 관광연구, 제22권, 제4호, pp.301-325, 2008.
- [2] 백승우, 박슬기, 이형룡, “호텔의 인적자원 관리가 재무적 경영성과에 미치는 영향”, 호텔경영학연구, 제19권, 제4호, pp.19-36, 2010.
- [3] 남유진, 심선아, “조직의 서비스 지향성과 조직 유효성간의 상관성 연구”, 무역연구, 제8권, 제3호, pp.217-240, 2012.
- [4] 강영욱, “호텔기업의 전략적 인적자원관리와 조직성과 간의 관계”, 관광연구저널, 제21권, 제1호, pp.339-357, 2007.
- [5] 유희경, 김수정, “호텔산업의 경영성과에 대한 유형자산 투자와 노무비의 영향력 분석”, 관광학연구, 제28권, 제3호, pp.9-26, 2004.
- [6] 김찬선, 박영만, 안황권, “민간경비원의 팔로워십이 조직 임파워먼트에 미치는 영향”, 한국콘텐츠학회논문지, 제10권, 제4호, pp.375-385, 2010.
- [7] 정현영, 이상우, “호텔기업 구성원의 팔로워십, 조직냉소주의, 조직시민행동 영향관계”, 한국콘텐츠학회논문지, 제11권, 제7호, pp.448-457, 2011.
- [8] B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Exception*, The Free Press, 1985.
- [9] 이수광, “변혁적 리더십이 정서적·유지적 몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구 -소진의 매개효과를 중심으로-”, 관광경영연구, 제14권, 제1호, pp.131-146, 2010.
- [10] D. N. Berg, *Resurrecting the Muse: Followership in Organizations*, The Psycho Dynamics of Leadership, Psychological Press, 1998.
- [11] I. L. Densten and J. H. Gray, “The Links between Followership and the Experiential Learning Model: Followership Coming of Age,” *The Journal of Leadership Studies*, Vol.8, No.1, pp.69-76, 2001.
- [12] R. E. Kelley, “In Praise of Followers,” Harvard

- Business Review, November-December, pp.142-148, 1998.
- [13] M. S. Wortman, *Strategic Management and Changing Leader-Follower Role, Leader and Followers: Challenges for the Future*, JAI Press Inc, 1986.
- [14] 노선희, 권태일, “호텔기업 편 리더십이 서비스 성과에 미치는 영향 - 팔로워십과 집단응집성의 매개효과를 중심으로-”, *관광연구저널*, 제25권, 제4호, pp.145-161, 2011.
- [15] 유시정, 김영택, 양태식, “서비스기업의 팔로워십 특성이 직원의 관계교환(LMX)의 질, 임파워먼트, 직무태도간에 미치는 영향”, *서비스경영학회지*, 제8권, 제1호, pp.57-78, 2007.
- [16] 정규엽, 김원동, 서용진, “호텔직원의 팔로워십 특성과 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향 - 특1급 호텔 식음료업장을 중심으로-”, *호텔경영학연구*, 제15권, 제4호, pp.1-12, 2006.
- [17] 오종철, 서현숙, 김영택, “호텔기업의 팔로워십이 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구 -커뮤니케이션 환경을 중심으로-”, 제24권, 제1호, pp.141-164, 2009.
- [18] 김성혁, 권상미, 양현교, “호텔직원들의 리더십과 팔로워십 유형이 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향 -서울 소재 특급 호텔 식음료 직원을 대상으로-”, *호텔경영학연구*, 제18권, 제3호, pp.81-97, 2009.
- [19] 구정대, 오창호, “조직 구성원의 팔로워십이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *관광학연구*, 제34권, 제2호, pp.391-409, 2010.
- [20] O. Pedro and R. Aleda, “Service Orientation: the Derivation of Underlying Constructs and Measures,” *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.32, No.2, pp.156-190, 2012.
- [21] L. Rong-Da, T. Hsing-Chau, and L. Yun-Chen, “Impact of Service Orientation on Frontline Employee Service Performance and Consumer Response,” *International Journal of Marketing Studies*, Vol.2, No.2, pp.67-74, 2010.
- [22] 이형룡, 이승호, 심지연, “항공사 객실승무원의 셀프리더십이 서비스 지향성에 미치는 영향 - 자기효능감의 매개효과를 중심으로-”, *한국항공경영학회지*, 제11권, 제1호, pp.3-26, 2013.
- [23] 전타식, 남택영, “호텔기업의 서비스지향성이 CRM성과에 미치는 영향”, *경영정보연구*, 제29권, 4호, pp.45-65, 2010.
- [24] R. E. Kelley, *The Power of Followership*, Doubleday Dell, 1992.
- [25] A. J. Colangelo, *Followership-Leadership Style, Doctoral Dissertation*, The University of Oklahoma, 2000.
- [26] 서창직, 한원윤, “조직의 서비스지향성이 기업성과에 미치는 영향”, *품질경영연구*, 제28권, 제4호, pp.161-184, 2000.
- [27] L. Bettencourt, K. Gwinner, and M. Meuter, “A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.1, pp.29-41, 2001.
- [28] 강영숙, 최은혜, “노인장기요양시설의 서비스지향성이 조직성과에 미치는 영향”, *한국자치행정학보*, 제26권, 제3호, pp.493-516, 2012.
- [29] 이훈영, *이훈영교수의 연구조사방법론*, 도서출판 청람, 2006.

저 자 소 개

이 상 우(Sang-Woo Lee)

정희원



- 2007년 2월 : 경기대학교 관광경영학과(관광경영학석사)
- 2012년 2월 : 세명대학교 경영학과(경영학박사)
- 2013년 3월 ~ 현재 : 세명대학교 호텔경영학과 조교수

<관심분야> : 관광호텔 인적자원관리