

Print ISSN 2093-9582, Online ISSN 2508-4593
http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2017.12.8.4.21

Effect of Authentic Leadership on Organizational Engagement, Job Satisfaction, Creativity, and Job Performance in Franchising Hotels

진정성 리더십이 종업원의 조직열의, 직무만족, 창의성, 그리고 직무성과에 미치는 영향: 프랜차이즈 호텔을 중심으로 *

Jae-Won Cha(차재원)**, Eun-Jung Kim(김은정)**, Kyoo-Yup Chung(정규엽)****

Received: October 19, 2017. Revised: November 13, 2017. Accepted: November 22, 2017.

Abstract

Purpose - In hotel business, how to build the relationship between leader and employees is very important, because it affects on the customer satisfaction. Thus, this research examines the effect of authentic leadership on job performance in the context of hotel industry and identifies mediating roles of organizational engagement, job satisfaction, and creativity in the relationship between authentic leadership and job performance. This study suggests the guidelines for how hotel companies should improve employee productivity and build a desirable organizational culture by presenting employee attitudes and behavioral models that explain the relationship between leaders and employees.

Research design, data, and methodology - This study examines the structural relationship between authentic leadership, organizational engagement, job satisfaction, creativity, and job performance from the employee's perspective. Authentic leadership divide into four sub-dimensions such as self-awareness, balanced process of informations, internalized moral perspective, and relational transparency. In order to test the purposes of this study, research model and hypotheses were developed. All constructs were measured with multiple items developed and tested in the previous studies. The data were collected from 114 franchise hotel employees and were analyzed using SPSS 21.0 and Smart PLS 3.0. program.

Result - The results of this study are as follows. First, authentic leadership have significant impacts on organizational engagement and creativity, but does not have impact on job satisfaction directly. Second, organizational engagement have significant impacts on job satisfaction and job performance, but does not have impact on creativity directly. Third, job satisfaction has significant impact on creativity, but does not have impact on job performance. Fourth, creativity has significant impact on job performance.

Conclusions - The findings of this study indicate that hotel leaders should properly implement the authentic leadership and consider how to build a corporate culture to improve an organizational and employee productivity through authentic leadership. Due to the nature of the hotel industry, which relies heavily on human resources, hotel companies must manage their employees with authenticity in order to increase organizational engagement, job satisfaction, and creativity that affect hotel and employee productivity. If hotel employees perceive their leader's authentic leadership, they show more organizational engagement that increases creativity and leads to job performance. Finally, hotel employees can propose creative ideas only if they will be satisfied with their jobs. Therefore, the leader should develop non-monetary or monetary reward system for the employees and, make an efforts to foster creativity of the employees.

Keywords: Authentic Leadership, Organizational Engagement, Job Satisfaction, Creativity, Job Performance.

JEL Classifications: L1, L21, M30.

* This paper is a revised version of some of Jae Won Cha's doctoral thesis.

** Ph.D, Assistant Manager, Food & Beverage Division, Lotte Hotel World, E-mail: roy72@naver.com

*** Professor, Soongsil Hospitality College, E-mail: ej0822@naver.com

**** Corresponding Author: Professor, Department of Hospitality and Tourism Management, Sejong University, E-mail: chungky@sejong.ac.kr

1. 서론

호스피탈리티 산업의 발전에 따라 고객의 욕구가 점점 다양해지고 복잡해지고 있다. 특히 하이엔드(high-end) 서비스를 제공하기 위해 인적자원에 대한 의존도가 높은 호텔 산업은 종사원의 서비스가 호텔의 전반적인 서비스 품질이 될 수 있기 때문에 호텔 조직구성원을 통합하고 이끌 수 있는 역량을 가진 리더의 역할이 매우 중요하다. 이러한 관점에서 조직원들의 심리적 반응과 태도 및 행동에 영향을 미치는 진정성 리더십의 중요성이 대두되고 있다(Hassan & Ahmed, 2011; Neider & Schriesheim, 2011; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

진정성 리더십은 리더가 자신의 신념과 행동, 가치뿐만 아니라 긍정적 영향을 바탕으로 조직구성원들의 생각과 행동, 지식과 장점 등을 정확하게 인식하여 구성원들이 직무상황에 맞는 역량과 성과를 효과적으로 발휘할 수 있게 하는 리더십이다(Walumbwa et al., 2008). 높은 도덕적 소양을 갖춘 진정성 있는 리더는 조직구성원들에게 호의적으로 대하며, 자신의 약점과 실수를 솔직하게 인정함으로써, 조직원들이 이러한 리더와의 상호작용을 통해 시너지를 발생시켜 직무성과가 증대된다(Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005). 특히, 인적자원에 대한 의존도가 높은 호텔과 같은 서비스 산업에서는 효율적인 인적자원관리가 조직의 성과를 극대화시킬 수 있다는 점에서 호텔 종사원들이 리더의 진정성을 인식하는 것이 매우 중요하다고 할 수 있다(Sparrowe, 2005).

조직구성원들의 직무성과는 조직의 리더와 구성원들 사이에 만족과 열의와 같은 감정적 반응을 매개로 직무성과가 극대화된다(Kim & Brymer, 2011). 호텔 종사원들의 직무에 대한 만족도는 서비스 품질과 고객만족에 직접적인 관계가 있어 경영성과로 이어진다(Chi & Gursoy, 2009). 또한 호텔 종사원들이 인지적, 감정적, 그리고 육체적으로 스스로 조직에 몰입하는 조직열의는 조직성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

한편, 호텔에서 총지배인 등 상사가 발휘하는 리더십은 종사원들의 희망, 안정감, 효능감 등 긍정적 심리에 영향을 미치고, 호텔 종사원들이 자발적이고 긍정적인 태도를 넘어 변화를 추구하는 창의적이고 혁신적인 태도로 업무를 수행하게 한다(Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004). 이러한 창의성은 호텔과 같은 인적 의존도가 높은 환대산업에서 개인과 조직의 성과에 영향을 미친다고 할 수 있다(Wong & Ladkin, 2008).

특히, 우리나라 특급 호텔들은 국제적 인지도를 가진 외국 프랜차이즈 호텔이 대다수이며, 이 호텔들을 운영하는 총지배인도 외국인이 대부분이다. 이러한 외국인 총지배인들이 한국의 노동환경과 새로운 문화 속에서 호텔조직을 효율적으로 운영하고, 리더의 역할을 효과적으로 수행하기 위해서는 호텔 종사원들의 마음을 움직일 수 있는 리더십이 중요하다고 할 수 있다(Hon & Lu, 2010).

전술한 바와 같이, 사회 전반적으로 기업의 경쟁우위 선점점 위해 인적자원을 확보하고 이를 효과적으로 활용하기 위해 진정성의 중요성이 강조되고 있는 시점에서, 인적자원

에 대한 의존도가 높은 호텔산업에서 진정성 리더십과 조직열의, 직무만족, 창의성, 그리고 직무성과 간의 직·간접적인 영향관계에 대한 연구는 미흡한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 호텔 종사원들이 인지하는 상사의 진정성 리더십과 조직열의, 직무만족, 창의성, 그리고 직무성과 간의 영향관계를 실증적으로 분석하여 호텔의 경영성과를 위한 효율적인 인적자원 할당에 대한 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1. 진정성 리더십

진정성 리더십(authentic leadership)은 리더의 도덕적이며, 윤리적인 특성을 기반으로 형성되는 리더십의 구성요소 중 하나이다(Bass & Steidlmeier, 1999). 진정성 있는 리더는 긍정적이며 강한 도덕적 신념을 소유하고 있으며, 자신이 처한 환경을 잘 이해하고 자신이 어떻게 생각하고 행동해야 하는지를 잘 파악하고 있다(Avolio et al., 2004). 또한, 진정성 리더십의 소유자는 타인과의 개방적인 의사소통을 통하여 자기 자신과 타인과의 관계를 보다 잘 이해하며, 자신의 신념과 가치에 따라 일관된 행동을 하려고 노력한다(Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008). 진정성 리더십이 있는 리더는 미래지향적 특성을 가지고 있으며, 긍정적, 희망적, 그리고 도덕적이며 윤리적이기 때문에, 조직구성원들의 지속적인 성장과 발전에 관심을 가지고 이들을 지원한다(Avolio & Gardner, 2005; May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003). 따라서 조직원들은 이러한 진정성 리더십 특성을 지닌 리더를 통해 조직에 대한 열의를 가지게 된다.

진정성 리더십은 자아인식(self-awareness), 균형 잡힌 정보처리(balanced process of informations), 내면화된 도덕적 관점(internalized moral perspective), 관계적 투명성(relational transparency)의 4가지 하위차원으로 구성된다(Walumbwa et al., 2008). 자아인식은 리더가 자신의 지식과 능력, 장점과 단점, 가치관, 그리고 동기 등을 이해하고, 자신이 어떻게 표현되는지를 인지하고 인식하는 것이다(Luthans, Norman, & Hughes, 2006; Walumbwa et al., 2008). 리더의 높은 자아인식은 자긍심과 자기 효능감을 갖게 하여 정서적으로 안정되고 스스로를 통제할 수 있는 리더로서의 효율성을 향상시킨다(Ilies et al., 2005). 관계적 투명성은 리더가 자신의 진실된 생각과 감정표현과 같은 개인적인 정보를 공개하고 공유하는 것이다(Kernis, 2003). 내면화된 도덕적 관점은 자기통제를 통해 내적 규범과 의사결정, 그리고 행동을 표현하는 통합된 상태를 의미한다(Avolio & Gardner, 2005). 균형 잡힌 정보처리는 리더가 의사결정과정에서 구성원의 견해 및 모든 관련 정보를 수집하여 객관적으로 분석하고 분석 결과를 적극적으로 경영에 반영하여 리더 자신의 입장과 구성원들의 의견을 균형 있게 조율하는 것이다(Giallonardo, Wong, & Iwasiv, 2010).

따라서 본 연구에서는 진정성 리 더십을 Walumbwa et al.(2008)의 연구를 따라 자아인식, 균형적 정보처리, 내면화된 도덕적 관점, 그리고 관계적 투명성의 4가지 차원으로 구분한다.

2.2. 조직열의

조직열의(organizational engagement)는 조직구성원이 직무수행을 위해 자신들의 정신적, 정서적, 인지적, 그리고 육체적 에너지를 투자하여 주의를 기울이고 직무역할에 완전히 몰입했을 때, 경험하는 심리상태를 의미한다(Kahn, 1990). 조직열의는 조직구성원이 자신의 심리적 역할을 수행한다는 것으로 조직구성원이 느끼는 직무 자체가 즐겁고 기쁜 상태로, 조직구성원이 즐겁고 행복한 상태에서 자신의 직무에 몰입할 수 있게 해준다(May, Gilson, & Harter, 2004; Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

Schaufeli et al.(2002)은 조직열의를 직무수행에 대한 긍정적이고 성취감을 가지는 심리 상태로 정의하고, 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)의 세 가지 하위차원을 제시하였다. 활력은 직무를 수행하는 동안 높은 에너지 수준과 정신적 회복력을 바탕으로 자신의 직무수행을 위해 노력하려는 의지와 어려움에 직면했을 때 참는 인내력이며, 헌신은 자신의 직무에 대한 열정, 자부심 및 도전이고, 몰두는 직무에 깊이 몰입한 정신 상태로 자신과 직무를 분리시키기 어려운 것을 의미한다(Schaufeli et al., 2002).

Rothbard(2001)도 조직열의가 조직구성원들이 직무를 수행하는 과정에서 느끼는 심리적인 상태로 주의와 몰두의 두 가지 구성요소가 있다고 주장하였다. 여기서 주의는 직무역할에 대해 생각하는 정도와 인지적인 유용성이며, 몰두는 직무역할에 몰두해 있는 상태와 그 강도를 의미한다고 하였다(Rothbard, 2001).

2.3. 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 조직구성원이 직무를 수행하면서 직무에 대한 긍정적이거나 부정적으로 느끼는 개인의 감정 상태를 의미한다(Avery, McKay, & Wilson, 2007). 직무만족은 직무수행 과정에서 종사원들의 욕구가 충족되었을 때 나타나는 직무에 대한 관심과 열의, 애착을 포함하는 긍정적이고 호의적인 직무태도라고 할 수 있다(Netemeyer & Maxham, 2007).

직무만족은 사회적인 체제 내의 조직구성원들이 조직 참여성으로 가지는 호의적이고 긍정적인 감정을 지향하는 것을 의미한다(Price, 2004). 또한, 직무만족은 조직구성원의 신념과 가치, 태도, 욕구 등을 바탕으로 직무환경을 평가한 결과에서 기인하는 감정적 또는 정서적인 만족 상태로 정의된다(Kirkman & Shapiro, 2001; Skaalvik & Skaalvik, 2011). 그리고 직무만족은 직무를 수행하는 과정에서 경험하는 기쁨이나 긍정적인 정서 상태이며, 업무에서 요구하는 것과 제공받는 것 사이에서 인식된 실질적인 관계의 기능으로 정의된다(Christen, Iyer, & Soberman, 2006).

종사원의 직무만족은 개인의 자질과 업무수행 능력, 수행하고 있는 직무에 대한 적응력, 조직 내 직무환경과 밀접한 관계가 있으며, 이러한 직무만족은 직무성과를 예측하는데 중요한 지표가 될 뿐 아니라 조직구성원 개개인의 욕구와 조직의 목적을 통합하고 달성하는데 중요한 역할을 한다(Lee, Kim, & Kim, 2014). 또한, 종사원의 직무만족은 조직발전의 원동력이자 핵심으로서 조직의 성과와 수익성에 영향을 미치는 중요한 개념으로 인식된다(Lee et al., 2014).

2.4. 창의성

창의성(Creativity)은 문제를 지속적으로 탐색하고, 보다 새로운 시각에서 조직이 직면하고 있는 문제에 대한 해결 방안을 제시하고, 이를 실행하는 일련의 과정을 의미한다(Basadur, 1992). 창의성은 조직구성원 개개인 혹은 소수 집단에 의해 창출되는 가치 있고 새로운 아이디어를 산출해낼 수 있는 능력이며(Woodman, 1995), 독창적이면서도 기대되지 않은 측면에서의 질적 수준이 높은 과업 달성에 필요한 것을 충족시켜주는 유용한 산물을 산출해낼 수 있는 능력을 의미한다(Gardner, 2011).

창의성은 조직에 유익한 창의적 사고, 제품, 절차 등을 창출하는 창의적 성과로 이어지는데(Oldham & Cummings, 1996), Collins and Amabile(1999)는 창의성이 관찰자들로부터 기존의 것을 변화시키거나 새로운 것으로 전환시키는 창의적으로 여겨지는 행동이나 제품생성의 과정을 의미한다고 하였다. 따라서 높은 창의성을 지닌 개인은 주변 환경과의 유기적인 상호작용을 통해 참신하고 독창적인 아이디어 및 문제 해결방안 등을 제시할 수 있고, 궁극적으로는 창의적인 결과물들을 업무에 성공적으로 활용하고 적용할 수 있게 하여 직무성과를 향상시킨다고 할 수 있다(Kang & Seo, 2004).

2.5. 직무성과

직무성과(job performance)는 조직구성원이 자신이 맡은 직무를 실현시키고자 하는 업무에 대한 바람직한 상태와 목표달성 정도이며, 조직의 목표를 달성한 조직구성원의 행동의 결과이다(Mulki, Caemmerer, & Heggde, 2015). Lee et al.(2004)은 직무성과를 조직구성원의 노력 정도, 개인적 속성, 그리고 해당 조직에서 제공되는 자원을 활용하여 달성한 직무수행결과와 직무를 수행하는 과정에서 생기는 제약요소, 새로운 목표, 그리고 조직생존 능력 등을 모두 포괄하여 직무가 얼마나 성공적으로 수행되었는지를 의미한다고 하였다.

직무성과는 조직구성원의 조직목표 달성을 위한 직무에 대한 행동적인 측면과 그 행동으로 발생한 결과적인 측면으로 구분되는데(Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993), 호텔과 같은 서비스업 종사자들의 직무성과는 서비스산업의 특성상 결과물을 직접 볼 수 없기 때문에 이들이 실현하고자 하는 바람직한 직무상태 또는 이를 달성할 수 있을 것이라 믿는 정도로 정의될 수 있다(Jang, Lee, & Koo, 2017).

3. 연구설계

3.1. 연구모형

본 연구는 호텔 종사자들이 지각하는 상사의 진정성 리더십이 호 텔종사원들의 조 직열의, 직무만족, 창의성, 그리고 직무성과를 높일 것이라는 전제 하에 <Figure 1>의 연구모형을 설정하였다.

3.2. 연구가설

3.2.1. 진정성 리더십과 조 직열의 간의 관계

진정성 리 더십을 소유자는 부하직원들이 정서적 안정을 느끼고 사 회적 지원과 고른 기회를 제공받고 있다고 인지하게 하여, 이들이 궁극적으로 경쟁력 증대를 위한 열의와 긍정적인 에 너지로 직무를 수행하고자 노력하도록 하여 (Peterson, Walumbwa, Avolio, & Hannah, 2012), 종업원들의 조 직열의를 높 힌다(Bamford, Wong, & Laschinger, 2013). 한편, 진정성을 지닌 리더들은 그들의 내면의 가치와 신뢰에 부합하는 행동을 함으로서 부하 직원들의 신뢰를 매 개로 조 직열의를 높인다(Hassan & Ahmed, 2011).

따라서 본 연구에서는 다음의 연구가 설을 설정한다.

<H1> 진정성 리 더십이 높을수록, 조 직열의가 높아진다.

3.2.2. 진정성 리더십과 직무만족 간의 관계

종사원의 직무만족과 진정성 리 더십은 깊은 관련이 있어 리더의 진정성이 효과적으로 발 휘 되어 직무성과를 창출하기 위해서는 부하 직원들의 직무만족이 선행이 되어야 한다 (Walumbwa et al., 2008). 따라서 부하 직원들이 상사의 진정성 있는 리 더십을 높게 인지할수록 상사에 대한 만족과 직 무만족이 높아진다(Walumbwa et al., 2010). 또한, 진정성 리더십을 가진 리 더들은 부하직원 개개인을 존중하고 그들의 특성에 맞추어 용기를 북돋아 주는 행동을 통해 부하 직 원의 직무만족을 높인다(Laschinger, Wong, & Grau, 2012).

따라서 본 연구에서는 다음의 연구가 설을 설정한다.

<H2> 진정성 리 더십이 높을수록, 직무만족이 높아진다.

3.2.3. 진정성 리더십과 창의성 간의 관계

진정성 리 더십은 창의성을 형성하는 과정을 잘 설명할 수 있는 상 황적 요인으로 개인의 창의성을 형성하는데 영향을 미친다(Rego, Sousa, Marques, & e Cunha, 2012). 따라서 진정성 리 더십을 가진 리 더의 감정 처리능력은 조 직구성원 개개인의 창의성을 높이는 중요한 변수가 될 수 있다(Rego et al., 2007). 이러한 진정성 리 더십은 조 직구성원의 창의성 에 유의한 긍정적 영향을 미치고, 이를 통해 조 직구성원의 혁신성을 높인다(Mücdilli, Turan, & Erdil, 2013). 또한, 리

더의 균형 잡힌 정보처리과정에서 피드백은 호 텔직원의 창의성을 높이는 중요한 요인으로 작용한다(Heo & Cheon, 2014).

따라서 본 연구에서는 다음의 연구가 설을 설정한다.

<H3> 진정성 리 더십이 높을수록, 창의성이 높아진다.

3.2.4. 조 직열의와 직무만족, 창의성, 그리고 직무성과 간의 관계

조 직열의는 조 직구성원의 직무만족과 창의성을 높이고, 그 결과 직무성과를 증대시키는 것으로 나타나고 있다 (Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008; Hallberg & Schaufeli, 2006; Rich, Lepine, & Crawford, 2010). Rich et al.(2010)은 조 직열의가 조 직구성원들의 창의성을 증대시켜 직무성과가 향상된다고 하였고, Christian, Garza, & Slaughter(2011)도 조 직열의가 높은 조 직구성원들은 그들이 직무수행에 적극적으로 참여하여 창의성과 직무성과가 향상된다고 하였다.

한편, Lee et al.(2014)은 국내 호 텔 종사원을 대상으로 한 연구에서, 직원열의를 직무열의와 조 직열의의 두 가지 차 원으로 구분하고, 각 차원이 직무만족을 높이고, 그 결과 종 사원의 충성도가 높아진다고 하였고, Schaufeli & Bakker (2004)도 조 직구성원들의 조 직열의를 통해 형성되는 긍정적 인 감정과 경험이 직무성과의 증대로 이어진다고 하였다. 따 라서 조 직열의가 높은 조 직구성원은 해당 조직에 대한 애정 과 애착으로 만족도가 증가하고, 이직의도가 낮아지기 때문 에 긍정적인 직무성과에 도 달하게 된다.

따라서 본 연구에서는 다음의 연구가 설을 설정한다.

<H4> 조 직열의가 높을수록, 직무만족이 높아진다.

<H5> 조 직열의가 높을수록, 창의성이 높아진다.

<H4> 조 직열의가 높을수록, 직무성과가 높아진다.

3.2.5. 직무만족과 창의성, 직무성과 간의 관계

조 직구성원들은 즐거움과 만족, 흥미, 그리고 일 그 자체 의 도전에 의하여 동기부여가 될 때, 가장 창의적이 된다 (Amabile et al., 1996). 이것은 높은 수준의 내 재적 동기를 부여할 수 있는 직무가 조 직구성원들의 창의성을 높인다는 것을 의미한다. Collins & Amabile(1999)은 조 직구성원에게 기회와 보상이 주어지고 상사와 동료 간 긍정적인 대인관계 가 형성되어 직무만족이 선행 될 때 호 텔직원의 창의성과 직 무성과가 높아진다고 하였다. Zhou & George(2001)은 동료 의 유용한 피드백과 높은 수준의 지속적 물음이 제공되지 않는 경 우, 창의성과 직무불만족은 반비례한다는 결과를 제 시하였다. 또한, Brotheridge & Grandey(2002)는 직무만족은 개인 및 조 직의 성과향상에 영향을 미치는 중요한 변수라고 하였다.

<H7> 직무만족이 높을수록, 창의성이 높아진다.

<H8> 직무만족이 높을수록, 직무성과가 높아진다.

3.2.6. 창의성과 직무성과 간의 관계

창의성이 높은 조직구성원은 조직의 발전과 성장에 유용한 새로운 아이디어, 제품, 직무수행 절차 등을 제안하여 변화하는 환경에 효과적으로 대처할 수 있게 되어 직무성과를 높인다(Kanter, 1983). Amabile et al.(1996)은 종사원이 새로운 아이디어를 창조할 수 있는 창의성은 조직의 성장과 발전에 필요한 가장 중요한 요소라고 하였다. Darroch(2005)도 조직구성원의 혁신적인 창의성과 직무성과 간에 긍정적인 영향 관계가 있다고 주장하였다.

따라서 본 연구에서는 다음의 연구가설을 설정한다.

<H9>창의성이 높을수록, 직무성과가 높아진다.

3.3 변수의 정의 및 측정

모든 항목들은 7점 리커트 척도("1점 = 전혀 그렇지 않다"에서 "7점 = 매우 그렇다")로 측정되었다.

3.3.1. 진정성 리더십

진정성 리더십은 자신이 처한 환경적 상황을 잘 인지하고, 자신의 신념, 가치, 비전 등 자신에 대한 깊은 이해를 통해 희망적이고 긍정적인 높은 도덕성을 지닌 리더십으로 정의되며, 자아인식, 관계적 투명성, 내재화된 도덕적 관점, 그리고 균형적 정보처리의 4가지 하위차원으로 제시되었다. 본 연구에서 진정성 리더십은 Neider and Schriesheim (2011)의 선행연구를 바탕으로 본 연구 상황에 맞게 수정되어 각각의 하위차원이 4개 항목씩 총 16개의 항목으로 측정되었다.

3.3.2. 조직열의

조직열의는 조직구성원이 직무수행을 위해 자신들의 인지적, 정서적, 정신적, 그리고 육체적 에너지를 투자하고 주의를 기울이는 심리상태로 정의되며, Kahn(1990)과 Saks(2006)의 선행연구를 바탕으로 본 연구 상황에 맞게 수정되어 6개 항목으로 측정되었다.

3.3.3. 직무만족

직무만족은 종사원이 직무를 수행할 때 자신들의 직무수행환경, 균형적 보상, 동료들과의 의사소통 등의 직무요소에 느끼는 긍정적인 감정이나 태도로 정의되며, Kim, Leong, and Lee(2005)의 선행연구를 바탕으로 본 연구 상황에 맞게 수정되어 4개 항목으로 측정되었다.

3.3.4. 창의성

창의성은 조직이 직면하고 있는 문제를 새로운 시각에서 지속적으로 탐색하며, 문제에 대한 해결방안 제시 및 실행하는 일련의 과정으로 정의되며, Wu, McMullen, Neubert, & Yi(2008)의 선행연구를 바탕으로 본 연구 상황에 맞게 수정되

어 4개 항목으로 측정되었다.

3.3.5. 직무성과

직무성과는 조직구성원들이 실현시키고자 하는 직무의 바람직한 상태나 목표달성을 할 수 있는 정도로 정의되며, 2개 항목으로 측정되었다(Brown, Mowen, Donovan, & Licata, 2002; Lee, Son, & Lee, 2011).

3.4. 표본설계 및 분석방법

본 연구는 연구가설을 검증하기 위하여 서울지역에 위치한 특 1급 호텔 직원들을 대상으로 설문조사가 실시되었다. 설문지는 총 130부를 배포하여 이 중 불성실하다고 판단된 16부를 제외한 총 114부가 분석에 이용되었다. 수집된 자료는 SPSS 21.0과 SmartPLS 3.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 분석이 실시되었다. 조사대상자의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석, 측정도구의 신뢰도와 타당도 측정을 위해 확인적 요인분석 및 상관관계 분석이 실시되었으며, 제안된 연구모형 검증을 위해 구조모형분석이 실시되었다.

4. 실증분석

4.1. 표본의 일반적 특성

본 연구에 이용된 114명의 응답자에 대한 일반적 특성은 다음과 같다. 먼저, 성별은 여자(65.1%)가 남자(43.9%)보다 많은 것으로 나타났고, 결혼여부는 미혼(74.6%)이 기혼(22.8%)보다 많았다. 연령은 20세-29세(51.8%)가 가장 많았고, 그 다음으로 30-39세(39.5%), 40세 이상(7.9%)의 순으로 나타났다. 교육 수준은 전문대 졸업(56.1%)이 가장 많은 비중을 차지하였고, 그 다음으로 대학교 졸업(39.5%), 대학원 이상(74.4%)의 순으로 나타났다. 직위는 일반 사원(75.4%), 지배인급(19.3%), 부서장/팀장(3.5%) 순으로 많이 나타났다. 마지막으로, 현재 종사하고 있는 호텔의 근무 기간은 2년 이하(42.1%)가 가장 많았고, 그 다음으로 3-5년(17.5%), 10-14년(14.9%), 6-9년(14%), 15년 이상(7%) 순으로 나타났다.

4.2. 측정항목의 타당성 및 신뢰성 검증

다항목으로 구성된 각 연구 단위의 단일차원성이 SmartPLS 3.0을 이용하여 분석되었다(Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2012; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). 먼저, 신뢰성 분석은 Cronbach's α 와 연구단위 신뢰도(composite reliability: CR)를 이용하여 분석되었다. <Table 1>에서와 같이, 진정성 리더십의 하위차원 중 자아인식, 관계적 투명성, 내재화된 도덕관점, 균형적 정보처리에 대한 Cronbach's α 는 .864, .847, .822, .869, CR 값은 .917, .897, .894, .910 그리고 조직열의, 직무만족, 창의성, 직무성과 연구단위에 대한 Cronbach's α 는 .893, .845, .859, .684, CR 값은 .918, .896, .904, .863으로 일반적으로 요구되어지는 기준인 .70

을 넘는 것으로 나타났다. 직무성과에 대한 Cronbach's α 는 .70에 가까운 수준으로 신뢰성에는 무리가 없는 것으로 판단된다. 다음으로, 타당성은 수렴타당성과 판별타당성으로 구분되어 검증되었다. <Table 1>에서와 같이, 각 요인에 적재된 요인적재 값이 .70 이상이며, AVE 값이 .50 이상으로 나타나 각 연구 단위들의 수렴타당성이 입증되었다. 그리고 판별타당성은 먼저, AVE의 제곱근(square root) 값이 상관관계 값보다 크면 판별타당성이 있는 것으로 설명되는 Fornell-Larcker 기준을 살펴본 결과, <Table 2>에서와 같이, AVE 값의 제곱근 값이 상관관계 계수 값보다 크며, 쌍을 이룬 연구단위들 간의 상관관계 값의 자승값이 AVE 값보다 작은 것으로 나타나 각 연구단위들 간의 판별타당성이 입증되었다. 또한, 상관계수 값의 이질성-단질성 특성비율을 나타내는 HTMT(heterotrait-monotrait) 값을 살펴본 결과, <Table 3>에서와 같이, .482-.971($p < .01$)로 나타나 판별타당성이 있는 것으로 나타났다(Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015).

4.2. 측정항목의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구에서는 진정성 리더십, 조직열의, 직무만족, 창의성, 그리고 직무성과의 다항목으로 구성된 각 연구 단위의 단일차원성이 SmartPls 3.0을 이용하여 분석되었다(Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2012; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). 먼저, 신뢰성 분석은 Cronbach's α 와 연구 단위 신뢰도(composite reliability: CR)를 이용하여 분석되었다. <Table 1>에서와 같이, 진정성 리더십의 하위차원 중 자아인식, 관계적 투명성, 내면화된 도덕관점, 균형적 정보 처리에 대한 Cronbach's α 는 .864, .847, .822, .869, CR 값은 .917, .897, .894, .910 그리고 조직열의, 직무만족, 창의성, 직무성과 연구 단위에 대한 Cronbach's α 는 .893, .845, .859, .684, CR 값은 .918, .896, .904, .863으로 일반적으로 요구되어지는 기준인 .70을 넘는 것으로 나타났다. 직무성과에 대한 Cronbach's α 는 .70에 가까운 수준으로 신뢰성에는 무리가 없는 것으로 판단된다.

다음으로, 타당성은 수렴타당성과 판별타당성으로 구분되어 검증되었다. <Table 1>에서와 같이, 각 요인에 적재된 요인적재 값이 .70 이상이며, AVE 값이 .50 이상으로 나타나 각 연구단위들의 수렴타당성이 입증되었다. 그리고 판별타

당성은 먼저, AVE의 제곱근(square root) 값이 상관관계 값보다 크면 판별타당성이 있는 것으로 설명되는 Fornell-Larcker 기준을 살펴본 결과, <Table 2>에서와 같이, AVE 값의 제곱근 값이 상관관계 계수 값보다 크며, 쌍을 이룬 연구단위들 간의 상관관계 값의 자승값이 AVE 값보다 작은 것으로 나타나 각 연구단위들 간의 판별타당성이 입증되었다. 또한, 상관계수 값의 이질성-단질성 특성비율을 나타내는 HTMT(heterotrait-monotrait) 값을 살펴본 결과, <Table 3>에서와 같이, .482-.971($p < .01$)로 나타나 판별타당성이 있는 것으로 나타났다(Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015).

4.3. 연구모형의 평가

본 연구에서는 연구모형을 평가하기 위하여 SmartPls 3.0이 이용되었다(Chin, 1998). PLS는 내생변수의 설명력 최대화, 즉 분산설명력의 최대화 또는 구조오차 최소화를 위한 연구에 적합한 분석 방법(Chin, 1998; Vinzi, Trinchera, & Amato, 2010)으로, 다음과 같은 방법으로 평가되었다(Chin, 1998; Hair, Ringle, & Sarstedt, 2013; Hulland, 1999; Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005). 먼저, 설명력과 예측적합도가 평가되었다. 첫째, 다중공선성을 진단하기 위하여 분산팽창요인(variance inflation factor: VIF)이 5보다 작아야 하는데, 본 연구에서는 1.000-2.956으로 나타나 다중공선성 문제가 없는 것으로 나타났다.

둘째, 내생변수의 설명력을 나타내는 결정계수인 R²에 의해서 예측적합도가 판정되는데, 본 연구에서는 조직열의가 .390(39.0%), 직무만족이 .606(60.6%), 창의성이 .460(46.0%), 그리고 직무성과가 .388(38.8%)로 Falk and Miller (1992)가 제시한 .10(10%)보다 높게 나타났다.

셋째, 예측적합도 지수로서 내생변수의 중복성을 나타내는 연구 단위 교차타당성 중 중복성(construct cross-validated redundancy; Q²) 값이 사용되었다. 이 값은 0보다 크면 예측적합도가 있는 것으로 판단되는데, 조직열의가 .235, 직무만족이 .384, 창의성이 .294, 그리고 직무성과가 .259로 나타나 이 기준을 충족시켰다. 그리고 모형의 예측력을 나타내는 SRMR(the standardized root mean square residual)이 .082로 기준치인 1 또는 .08보다 작아 수용할 만한 것으로 나타났다.

<Table 1> Measurement model

Constructs and Items	Factor loadings	α	rho-A	C.R	AVE
Self-awareness		.864	.872	.917	.788
1. My leader solicits feedback for improving his/her dealings with others.	.905				
2. My leader describes accurately the way that others view his/her abilities.	.931				
3. My leader shows that he/she understands his/her strengths and weaknesses.	-				
4. My leader is clearly aware of the impact he/she has on others.	.824				
Relational transparency		.847	.848	.897	.686
1. My leader clearly states what he/she means.	.850				
2. My leader admits mistakes when they occur.	.828				
3. My leader openly shares information with others.	.828				
4. My leader expresses his/her ideas and thoughts clearly to others.	.803				

Internalized moral perspective		.822	.823	.894	.738
1. My leader shows consistency between his/her beliefs and actions.	.854				
2. My leader resists pressures on him/her to do things contrary to his/her beliefs.	-				
3. My leader uses his/her core beliefs to make decisions.	.872				
4. My leader is guided in his/her actions by internal moral standards.	.851				
Balanced processing		.869	.872	.910	.718
1. My leader asks for ideas that challenge his/her core beliefs.	.853				
2. My leader carefully listens to alternative perspectives before reaching a conclusion.	.847				
3. My leader objectively analyzes relevant data before making a decision.	.828				
4. My leader encourages others to voice opposing points of view.	.860				
Organizational engagement		.893	.894	.918	.652
1. Being a member of this organization is very captivating.	.827				
2. I am really going-on in this organization.	.813				
3. Being a member of this organization make me come "alive."	.819				
4. One of the most exciting things for me is getting involved with things happening in this organization.	.811				
5. Being a member of this organization is exhilarating for me.	.834				
6. I am highly engaged in this organization.	.735				
Job satisfaction		.845	.845	.896	.683
1. I consider my job pleasant.	.803				
2. I definitely like my work.	.841				
3. I feel fairly-well satisfied with my present job.	.829				
4. I find real enjoyment in my work.	.831				
Creativity		.859	.859	.904	.702
1. I try new ideas or methods first.	.831				
2. I seek new ideas and ways to solve problems.	.865				
3. I generate ground-breaking ideas related to the field.	.842				
4. I am a good role model for creativity.	.814				
Job performance		.684	.687	.863	.760
1. I always achieve my goal.	.883				
2. I perform at a high level of quality of work.	.860				

<Table 2> Fornell-Larcker Criterion, Mean, and Standard Deviation (SD)

	1	2	3	4	6	7	8	9
1. Self-awareness	.888							
2. Relational transparency	.820	.828						
3. Internalized moral perspective	.792	.812	.859					
4. Balanced processing	.795	.790	.799	.847				
6. Organizational engagement	.612	.603	.539	.543	.807			
7. Job satisfaction	.552	.515	.443	.480	.775	.826		
8. Creativity	.496	.516	.480	.474	.561	.640	.838	
9. Job performance	.464	.436	.366	.431	.564	.539	.527	.872
Mean	4.567	4.862	4.790	4.879	4.813	4.889	4.423	4.811
SD	1.522	1.408	1.307	1.351	1.141	1.179	1.260	1.285

**p<0.01, - Bold numbers indicate the square root of AVE

<Table 3> Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Self-awareness	1							
2. Relational transparency	.955	1						
3. Internalized moral perspective	.939	.971	1					
4. Balanced processing	.912	.914	.915	1				
5. Organizational engagement	.699	.692	.627	.614	1			
6. Job satisfaction	.642	.607	.527	.558	.889	1		
7. Creativity	.569	.606	.570	.545	.637	.750	1	
8. Job performance	.599	.574	.482	.554	.720	.708	.686	1

4.4. 연구가설의 검정

4.4.1. 연구가설의 검증

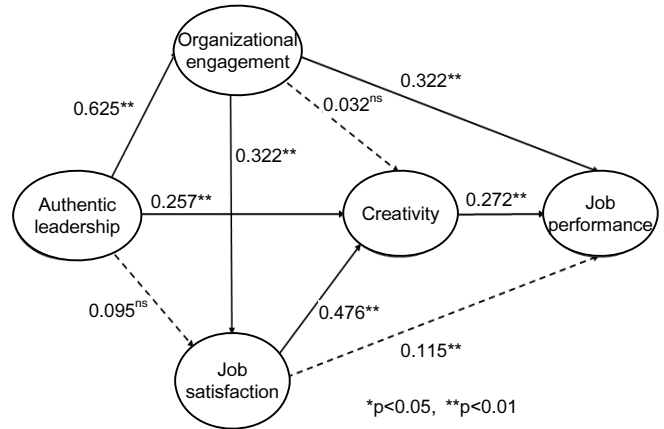
진정성 리 더십이 조 직열의, 직무만족, 창의성, 그리고 직 무성과에 미치는 구조적 관계를 분석한 결과는 <Table 4>와 <Figure 1>과 같다.

H1-H3은 진정성 리 더십이 조 직열의, 직무만족, 그리고 창 의성에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 진정성 리 더십 이 조 직열의($\beta=.625$, $t\text{-value}=10.105$, $p<.01$), 창의성($\beta=.257$, $t\text{-value}=2.261$, $p<.05$)에 미치는 영향은 정 (+)의 유의적 영향을 미치는 것으로 나타나, H1과 H3은 지지되었다. 그러나 진정성 리 더십이 직무만족($\beta=.095$, $t\text{-value}=1.109$, $p>.05$)에 는 정 (+)의 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, H2 는 지지되지 않았다. H4-H6은 조 직열의가 직무만족, 창의성, 그리고 직무성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 조 직열의가 직무만족($\beta=.715$, $t\text{-value}=10.340$, $p<.01$), 직무성과 ($\beta=.322$, $t\text{-value}=2.517$, $p<.05$)에 미치는 영향은 정 (+)의 유 의적 영향을 미치는 것으로 나타나, H4와 H6은 지지되었다.

그러나 조 직열의가 창의성($\beta=.032$, $t\text{-value}=.237$, $p>.05$)에 는 정 (+)의 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, H5 는 지지되지 않았다.

H7-H8은 직무만족이 창의성과 직무성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 분석 결과, 직무만족은 창의성($\beta =.476$, $t\text{-value}=3.446$, $p<.01$)에는 정 (+)의 유의적 영향을 미 치는 것으로 나타나, H7은 지지되었지만, 직무성과($\beta=.115$, $t\text{-value}=0.856$, $p>.05$)에는 정 (+)의 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, H8은 지지되지 않았다.

마지막으로, H9는 창의성이 직무성과에 미치는 영향을 분 석하기 위한 것으로 , 창의성이 직무성과($\beta=.272$, $t\text{-value}=2.903$, $p<.05$)에 미치는 영향은 정 (+)의 유의적 영향을 미치 는 것으로 나타나, H9는 지지되었다.



<Figure 1> Estimates of the structural model (PLS)

4.4.2. 효과크기(f^2)분석

효과크기(effect size, f^2)분석은 종속변수들에 대한 독립변 수의 상대적 효과를 설명하는데(Chin, 1998), .02(소), .15 (중), .35(대)의 세 기준으로 분류된다(Cohen, 1988). <Table 4>에서 보는 바와 같이, 독립변수인 진정성 리 더십이 종속 변수인 조 직열의(.639)에 미치는 효과 크기는 매우 높게 나 타났으나, 직무만족(.014)과 창의성(.073)에 미치는 효과 크 기는 약하게 나타났다. 그리고 조 직열의가 직무만족(.791)에 미치는 효과 크기도 매우 높게 나타났으나, 창의성(.001)은 거의 없고, 직무성과(.067)는 약하게 나타났다. 직무만족이 창의성(.166)에 미치는 효과는 중간 이상의 크기로 나타났으 며, 직무성과(.007)에는 효과 크기가 매우 약하게 나타났다. 마지막으로, 창의성이 직무성과(.07)에 미치는 효과 크기는 중간 이하인 것을 알 수 있다.

<Table 4> Structural estimates (PLS)

	Paths	Estimate	t-value	p	f	Results
H1	Authentic leadership -> Organizational engagement	.625	10.105	.000	.639	Supported
H2	Authentic leadership -> Job satisfaction	.095	1.109	.268	.014	Not supported
H3	Authentic leadership -> Creativity	.257	2.261	.024	.073	Supported
H4	Organizational engagement -> Job satisfaction	.715	10.340	.000	.791	Supported
H5	Organizational engagement -> Creativity	.032	0.237	.812	.001	Not supported
H6	Organizational engagement -> Job performance	.322	2.517	.012	.067	Supported
H7	Job satisfaction -> Creativity	.476	3.446	.001	.166	Supported
H8	Job satisfaction -> Job performance	.115	0.856	.392	.007	Not supported
H9	Creativity -> Job performance	.272	2.903	.004	.070	Supported
		R ²			Q ²	
Organizational engagement		.390			.235	
Job satisfaction		.606			.384	
Creativity		.460			.294	
Job performance		.388			.259	

5. 결론

5.1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 호텔 종사원이 지각하는 상사의 진정성 리더십이 조직역의, 직무만족, 그리고 창의성을 통해 직무성과에 어떻게 영향을 미치는가를 실증적으로 검증하였다. 그 결과 최근 호스피탈리티산업이 급성장하면서 인적 의존도가 높은 호텔산업에서 효율적인 인적자원을 활용한 경영성과에 대한 시사점을 제공하고자 하였다.

먼저, 이론적 시사점으로는 지금까지 연구되어온 진정성 리더십 선행연구와는 다르게 진정성 리더십의 4가지 하위차원인 자아인식, 관계적 투명성, 내재화된 도덕적 관점, 그리고 균형적 정보처리가 호텔 종사원의 조직역의, 직무만족, 그리고 창의성을 통해 직무성과에 미치는 영향관계에 대한 통합적인 모형을 제시하여 진정성 리더십의 연구범위를 확장시켰다.

둘째, 본 연구는 자원관리모형에 바탕을 두어 인적자원관리 측면에서 조직구성원의 역량을 이해할 수 있는 조직역이라는 변수를 제시하여, 직무성과를 높이기 위하여 호텔조직의 제한된 인적자원을 어떻게 관리하고 할당할 것인가에 대한 시사점을 제시하였다.

실증분석 결과를 바탕으로 경영성과를 위한 실무적 시사점을 제시하면, 다음과 같다.

첫째, 상사의 진정성 리더십이 종사원의 조직역의와 창의성에는 직접적인 정(+)의 유의한 영향을 미치는 반면에 직무만족엔 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Peterson et al.(2012)의 진정성 리더십이 조직구성원들의 조직에 대한 긍정적인 에너지와 열의를 높인다는 연구결과와 일치하는 것이다.

따라서 진정성 리더십을 가진 리더가 업무를 수행함에 있어 자신의 진실한 마음이 담긴 관심과 이해로 호텔 종사원들을 대하고 그들의 인격을 존중할 뿐만 아니라 업무를 수행하는데 있어 따뜻한 언행으로 격려하고 사기를 높이는 등 심리적, 정서적, 감정적 배려를 통해 종사원들이 호텔에 대한 열의를 가지고 직무를 수행할 수 있도록 해야 한다. 또한 Müceldilli et al.(2013)이 진정성 리더십이 조직구성원의 창의성에 긍정적인 영향을 미쳐 조직구성원의 혁신을 높인다고 주장한 연구 결과와도 일치하여 진정성 리더십의 중요성이 증명되었다. 특히, 우리나라 특급 호텔 대다수의 외국인 총지배인들이 한국의 새로운 문화와 근무환경을 극복할 뿐만 아니라 종사원들의 자발적인 조직역의와 창의성을 향상시키고 직무성과를 높이기 위해서는 종사원들이 공감할 수 있는 진정성 리더십의 역할이 매우 중요하다(Kim & Brymer, 2011).

둘째, 조직역의가 직무만족과 직무성과에는 직접적인 정(+)의 유의한 영향을 미치지 않지만, 창의성에는 직접적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Lee et al.(2014)의 조직역의가 높은 종사원이 해당 조직에 대해 긍정적인 감정과 애정으로 직무만족도를 높이고 직무성과를 향상시킨다는 연구결과와 유사하다. 따라서 상사는 진정성 리더십을 발휘하여 종사원들이 상사에 대한 믿음과

신뢰로 조직의 목표달성을 위해 자발적이고 능동적으로 몰입할 수 있게 해야 한다. 또한 호텔 종사원의 조직역의는 직무만족을 통해 새롭고 창의적인 아이디어 상품을 개발하는 등 혁신적인 업무수행으로 직무성과를 높일 수 있다는 것을 시사한다.

셋째, 직무만족은 직무성과에 직접적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않지만, 창의성을 통해 직무성과를 높이는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 Amabile et al.(1996)이 조직구성원들이 일 자체에 흥미를 느끼고 즐거움과 만족으로 직무를 수행하는 동기부여가 될 때 가장 창의적이 된다고 주장한 연구결과와 일치한다. 따라서 호텔 종사원들이 그들의 직무에 만족할 수 있도록 비금전적 보상 및 금전적 보상체계를 갖추는 것 뿐만 아니라 직무만족을 향상시키기 위한 리더의 역할이 매우 중요하다고 할 수 있다. 또한 호스피탈리티산업의 급성장으로 변화하는 호텔시장에서 타 호텔 보다 경쟁력을 갖추기 위해서는 우수한 품질의 서비스를 제공할 뿐만 아니라 호텔 종사원들의 창의적이고 혁신적인 직무태도가 중요하다는 것을 의미한다.

5.2. 연구의 한계 및 향후 연구 과제

본 연구는 외국계 호텔 종사원을 대상으로 상사의 진정성 리더십, 조직역의, 직무만족, 창의성, 그리고 직무성과에 관한 통합모형을 제시하고, 이를 실증적으로 분석하여 이에 대한 이론적 및 실무적인 시사점을 제시하였다. 그럼에도 불구하고 다음과 같은 연구의 한계점이 있다. 이에 따라 향후 연구 과제를 제시하면, 다음과 같다.

먼저, 본 연구는 서울시내에 위치한 프랜차이즈 특급 호텔의 F&B(식음료) 부서의 종사원만을 대상으로 연구하였다는 점에서 연구의 일반화에 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 F&B(식음료) 부서의 종사원뿐만 아니라 호텔내의 전 부서와 프랜차이즈 호텔과 국내 호텔을 대상으로 하여 비교 분석할 필요가 있다.

둘째, 호텔 종사원의 조직역의와 직무역의 중 조직역의에 대한 연구만 이루어졌다. 향후 연구에서는 상사의 진정성 리더십이 호텔 종사원의 조직역의에 미치는 영향뿐만 아니라 직무와 관련된 직무역의에도 미치는 영향관계를 연구하여 직무만족과 창의성에는 상대적으로 어떻게 영향을 미치는지를 연구할 필요가 있다.

마지막으로, 호텔의 직급체계와 고용형태에 따라서 총지배인의 진정성 리더십에 대한 호텔 종사원들의 인식의 정도 차이가 있을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 호텔 종사원의 직급별과 고용 형태 간의 차이점을 고려한 추가적인 연구가 필요할 것이다.

References

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*,

- 39(5), 1154-1184.
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1542-1556.
- 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. *The Leadership Quarterly, 15*(6), 801-823.
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management, 21*(3), 529-540.
- Basadur, M. (1992). Managing creativity: A Japanese model. *The Executive, 6*(2), 29-42.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 181-217.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior, 60*(1), 17-39.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research, 39*(1), 110-119.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management, 28*(2), 245-253.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research, 295*(2), 295-336.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing, 70*(1), 137-150.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89-136.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2.
- Collins, M., & Amabile, T. M. (1999). 15 motivation and creativity. *Handbook of Creativity, 297*, 1051-1057.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management, 9*(3), 101-115.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. University of Akron Press.
- Gardner, H. (2011). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic books.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management, 18*(8), 993-1003.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning, 46*(1-2), 1-12.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science, 40*(3), 414-433.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress, 22*(3), 224-241.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist, 11*(2), 119-127.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences, 6*(3), 164-170.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new

- criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Heo, M.-S., & Cheon, M.-J. (2014). An empirical study on the relationships among leader's feedback, positive psychological capital, and personal creativity: The moderating role of negative feedback acceptance. *Korean Journal of Business Administration*, 27(10), 1531-1562.
- Hon, A. H., & Lu, L. (2010). The mediating role of trust between expatriate procedural justice and employee outcomes in Chinese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 669-676.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Jang, H.-J., Lee, S.-M., & Koo, D.-W. (2017). The effect of inclusive leadership on customer orientation and job performance: Focused on the hotel & food service industry. *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 20(4), 159-180.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kang, S.-Y., & Seo, Y.-J. (2004). Determinants of organizational creativity at nursing care units of university hospitals in Korea. *Korea Journal of Hospital Management*, 9, 1-20.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Binnovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. Touchstone Book.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.
- Kim, W. G., Leong, J. K., & Lee, Y.-K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(10), 1266-1276.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722.
- Lee, Y.-K., Kim, S., & Kim, S. Y. (2014). The impact of internal branding on employee engagement and outcome variables in the hotel industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12), 1359-1380.
- Lee, Y.-K., Son, M. H., & Lee, D.-J. (2011). Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment? *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 942-952.
- Luthans, F., Norman, S., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership: A new approach for a new time. *Inspiring Leaders*, Routledge, 84-104.
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Mücelandili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
- Mulki, J. P., Caemmerer, B., & Heggde, G. S. (2015). Leadership style, salesperson's work effort and job performance: The influence of power distance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 3-22.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and

- empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- Netemeyer, R. G., & Maxham, J. G. (2007). Employee versus supervisor ratings of performance in the retail customer service sector: Differences in predictive validity for customer outcomes. *Journal of Retailing*, 83(1), 131-145.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). Retracted: 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.
- Price, J. L. (2004). The development of a causal model of voluntary turnover. In R. Griffeth, & P.W. Hom (Eds.), *Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover* (pp. 3-34). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 250-264.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029-1038.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS path modeling: from foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. *Handbook of Partial Least Squares*, 47-82.
- 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.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Retracted: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Wong, S. C.-k., & Ladkin, A. (2008). Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 426-437.
- Woodman, R. W. (1995). Managing creativity. in C. M. Ford and D. A. Gioia (eds.), *Creative Action in Organizations*, London, UK: Sage.
- Wu, C., McMullen, J. S., Neubert, M. J., & Yi, X. (2008). The influence of leader regulatory focus on employee creativity. *Journal of Business Venturing*, 23(5), 587-602.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.