

## 위탁급식업체 중간관리자의 감성리더십 효과성 검증

김현아<sup>1\*</sup> · 정현영<sup>2</sup>

<sup>1</sup>경남대학교 식품영양학과  
<sup>2</sup>연세대학교 식품영양과학연구소

### A Verification on the Effectiveness of Middle Managers' Emotional Leadership in Food Service Management Companies

Hyun-Ah Kim<sup>1\*</sup> and Hyun-Young Jung<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Dept. of Food and Nutritional Sciences, Kyungnam University, Masan 631-701, Korea

<sup>2</sup>Research Institute of Food and Nutritional Science, Yonsei University, Seoul 120-752, Korea

#### Abstract

The purposes of this study were to: a) provide evidences concerning the effects of emotional leadership b) examine the impacts of emotional leadership on employee-related variables, 'job satisfaction', 'organizational commitment', 'organizational performance' and 'turnover intention', and c) identify a conceptual framework underlying emotional leadership. A survey was conducted from August 23 to November 3, 2005 to collect data from mid-level managers in food service company headquarters (N=219). Statistical analyses were completed using SPSS Win (12.0) for descriptive, reliability, factor and correlation analyses and AMOS (5.0) for confirmatory factor analysis and structural equation modeling. The main results of this study were as follows. First, the managers gave the highest point to their leaders in the emotional leadership competence 'organizational awareness: reading the currents, decision networks, and politics at the organizational level' and gave the lowest point in the emotional leadership competence 'influence: wielding effective tactics for persuasion'. Second, the means of job satisfaction was above the midpoint (3 points). Employees' job satisfaction with 'coworkers' was relatively high. However, the extents of satisfaction with 'payroll', 'promotion', and 'work environment' were relatively low. Third, the organizational commitment was above the midpoint (3 points). In the organizational commitment, 'loyalty' factor was higher than 'commitment' factor. Fourth, the means of organizational performance was above the midpoint. The highest organizational performance variable was 'internal efficiency; trying to reduce cost' and the lowest organizational performance variable was 'internal fairness; equitable treatment and all are treated with respect with no regard to status and grade'. Fifth, most respondents intended on 'thinking of quitting; towards turnover process'. Sixth, the test of hypothesis using structural equation modeling found that emotional leadership produced positive effects on job attitude and job performance. Emotional leadership enhanced job satisfaction and organizational commitment, and in turn, employees' attitude produced positive effects on organizational performance; emotional leadership also had a direct impact on organizational performance

**Key words:** emotional leadership, organizational commitment, job satisfaction, organizational performance, turnover intention

#### 서 론

최근 경영환경이 악화되면서 기업은 생존경쟁에서 살아남기 위한 경영합리화 전략으로서 6시그마, TQM 등 선진 경영방식을 도입·적용하였고, 종사자들에게는 비합리적인 요인인 감성역량보다 합리적인 성과급제와 연봉제의 도입, 인지력, 기술적 역량을 강조해왔다. 그러나 이와 같은 경영 방식은 종사자들 간에 과잉경쟁을 유발하고 기술적 역량을 지나치게 강조한 결과 조직 전체의 경쟁력보다는 개인의 위

상 확보와 동료와의 경쟁에서의 우위를 우선시하는 풍토가 조성되었다. 즉, 조직에 있어서 단기 처방중심의 구호적인 경영혁신에 치우쳐 상호협조, 상호 신뢰 등을 상실하게 되는 문제를 야기하고 있다(1).

과거에는 감정적인 문제를 개인의 차원에서 해결해야 할 일로 생각했던 반면 최근 CEO들은 감성이 조직의 성과와 연결시킬 수 있음에 대해 인지하고 있으며, 위대한 리더는 자신과 다른 사람들의 감성 주파수를 맞출 수 있는 사람들이 라고 인식하는 흐름으로 바뀌고 있다. 이는 조직에서 리더의

\*Corresponding author. E-mail: hakim@kyungnam.ac.kr  
Phone: 82-55-249-2220, Fax: 82-55-244-6504

주요 역할을 감정관리자(emotional manager)로서 인식하는 것으로 Salovey와 Mayer(2)가 제안한 감성지능(emotional intelligence)과 Goleman(3)과 George(4)가 제안한 감정리더십(emotional leadership)이 학문적 근간을 제시해 주고 있다. Goleman 등(5)에 의하면 “리더십의 발휘에 있어서 지능지수와 기술이 중요하지만 감성지능은 필수적이다”라고 말한 바 있으며, 그는 저서에서 높은 성과를 달성하는 리더의 유사성으로 모두 높은 수준의 감성지능을 보유하고 있음을 주장하고 있다. 이러한 시점에서 조직의 목표를 달성하기 위해서는 상호이익을 추구하고 인간의 따스한 가슴을 자극하는 감성엔진과 감성역량을 배양할 필요가 있다. 특히, 단체급식산업에서처럼 노동력을 중심으로 운영되는 경우, 조직의 리더들은 조직 내의 열정적 분위기를 조성, 감성에너지를 모으는 체제를 구축하고 감성마인드에 의한 감정리더십을 효과적으로 창출하여 장기적이고 지속적인 조직성과의 향상으로 연계시키는 것이 필요하다.

현재 우리나라에서도 기업마다 감성시대의 도래와 더불어 감성경영의 마인드가 높아지고 있다. 감성역량이 높은 인재는 실패에 대한 두려움과 미래의 불안감을 잘 다스려 도전정신으로 승화하고, 또한 리더로서 조직구성원 전체의 정서를 이해하고 선도해 나가 위기를 극복할 수 있는 리더십이 발휘된다(1). Neff 등(6)은 성공한 리더의 50명을 대상으로 성공적인 리더의 자질을 분석한 결과 15개의 공통자질을 제시하고 있다. 이 중 3가지만이 지적인 능력, 기술적인 능력과 관련되었고, 대부분은 감성지능을 기반으로 한 태도와 의지라는 점을 강조하였다. 감정리더십의 본질은 우선 리더 스스로가 자신의 내면을 잘 이해하는데부터 시작된다. 그리고 부하의 감성 및 필요를 이해하고 배려함과 동시에 공동의 비전을 제시하고 자연스럽게 조직의 구성원들을 리드할 수 있는 능력을 말한다(5). EQ의 창시자인 심리학자 Goleman(3,5,7)에 의하면 성공적인 리더와 그렇지 못한 리더간의 차이는 기술적 능력이나 지능지수(IQ)보다 감성지능에 의해 크게 좌우한다고 하며, 약 80% 정도의 감성지능과 20% 정도의 지능능력이 적절한 조화를 이룰 때 리더는 효과적으로 리더십을 발휘할 수 있다고 발표하였다. 감정리더십을 발휘하는 첫단계는 자기 자신을 객관적이고 냉철하게 평가하며, 솔직할 수 있는가에 달려있다. 즉 자아인식능력(self-awareness)이 높아야한다. 두번째로 자신의 감정을 통제할 수 있는 자기관리능력(self-regulation)을 의미한다. 셋째로 타인에 대한 배려와 애정을 가지고 적극적으로 관심을 표현할 수 있는 사회적 인식능력(social-awareness)이고, 마지막으로 관계관리능력(social skill)으로 부하에서 영향력을 주고, 갈등을 원만히 해결할 수 있으며 팀을 주축하고 팀워크를 이끌어내는 능력을 의미한다. Humphrey(8)는 각각의 리더십 유형은 각기 다른 감정 리더십 기술이 필요하다는 의견 제시와 함께 감정리더십에 대하여 지금까지 연구가 활발하게 진행되지 않았으므로 향후 이러한 리더십에 있어

서 감정의 역할, 그리고 훌륭한 감정관리를 위하여 필요한 리더십의 유형에 대한 많은 연구가 진행되어야 하겠다고 제안한 바 있다.

지금까지 리더십은 특성이론, 행동이론, 상황이론의 관점에서 연구되어 왔으며, 1980년대 들어서 Burns(9)의 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 연구가 진행되었다. Bass(10)는 카리스마 리더에 대한 존경과 카리스마적 리더와 동일시하려는 욕망이 조직 구성원에게는 강력한 영향력이 된다고 하였다. 또한 미래에 대한 비전을 제시하고, 리더에 대한 강렬한 애정을 유도하여 조직구성원들에게 그들의 성과에 영향을 미친다고 하였다. Koh 등(11)은 Bass 등의 MLQ를 이용하여 교사들을 대상으로 변혁적 리더십의 유효성을 연구한 결과 변혁적 특성이 높은 리더가 그렇지 않은 리더에 비해 하위자들의 조직몰입, 행동, 학문적 성과를 높게 한다는 결론을 얻었다. 서비스업계에서는 자율성과 창의력이 요구되는 서비스업계에 이러한 리더십의 적용에 한계가 있음을 주목하여 삼성에버랜드에서 서비스리더십이라는 이론을 제시하였다(12). 또한 급식업체 리더십에 대한 연구는 Kim 등(13)이 영양사들의 리더십을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 측정하였으며, 변혁적 리더십의 요인들이 조리종사원의 직무만족도에 정의 상관관계가 있음을 보여주었다. 그러나 아직까지 서비스업계, 급식산업분야에서 감정리더십에 대한 연구는 진행되진 않았으며, 거의 모든 산업분야에서 감정리더십의 효과성을 인정하고 리더십 개발 교육프로그램에 적용하고는 있으나, 그것이 이론적으로 검증된 연구는 없는 실정이다.

본 연구에서는 위탁급식업체 중간관리자를 대상으로 조직 구성원이 지각하고 있는 위탁급식업체 본사 중간관리자의 감정리더십의 수행 인식수준을 분석하고, 직무만족, 조직몰입, 이직의사, 조직성과를 조사하여 구조방정식을 통하여 그 효과성을 검증하고자 한다. 국내 위탁급식의 경우 많은 부분을 대기업에 의해 운영되고 있는 실정이며, 본사의 중간관리자는 사전적인 정의에 따르면 최고관리층과 하위관리층과의 중간에 위치하여 각 경영조직체의 부분에 관한 관리의 책임을 맡는 경영자군을 지칭한다. 국내 위탁급식의 경우 본사근무자들이 지역매니저로서의 역할, 메뉴관리, 식자재관리 및 교육 등의 중간관리자의 역할을 수행하여, 최고경영층과 현장의 영양사, 조리종사원의 관계를 잇고, 시스템의 컨트롤 역할을 수행하고 있으며, 리더십은 중간관리자의 핵심적인 역량으로 대두되고 있다. 그러나, 아직까지 위탁급식업체의 본사 직원들을 대상으로 한 연구는 거의 전무한 상황이다. 이에 본 연구에서는 본사 근무자의 대부분을 차지하는 중간관리자를 대상으로 감정리더십의 효과성 규명 연구를 수행하고, 이를 통해 위탁급식업체에서의 감정리더십의 시행수준을 이해하고, 향후 리더십 개발 프로그램에 적용될 수 있도록 하고자 한다.

## 대상 및 방법

### 연구대상 및 기간

본 조사의 조사대상이 되는 위탁급식업체는 리더십의 발휘가 조직적이고 유기적으로 규명이 될 수 있을 만큼 규모가 크고, 리더십의 발휘가 유기적으로 잘 활용될 수 있는 조직 문화를 형성하고 있는 곳으로 대상을 선정하는 것이 효과적이라고 판단하여, 우리나라에서 위탁급식업체를 선도하는 대규모의 급식업체 본사에 근무하는 중간관리자를 그 대상으로 삼았다. 조사대상이 된 국내 위탁급식업체 8개 업체는 2006년 현재 업장수 200개 이상을 가지고 있으며, 국내 위탁급식업체를 선도하는 기업으로 모두가 체계적인 인사교육 시스템을 가지고 있으며, 2005년 순수급식 매출액 890억원~5000억원, 2005년 대비 2004년 매출증가율 9.2%~22.7%의 분포를 나타내고 있었다(14). 조사는 업체당 30부를 배포, 총 240부를 배포하고 이 중 219부가 회수되어 분석에 사용되었다(회수율 91.3%).

### 연구내용

설문지는 선행되어진 연구들(3,5,7,15-22)을 참고하여 재구성하였고, 설문 조사 대상은 위탁급식업체의 본사 근무자를 대상으로 자기기입 형식(self-administered questionnaire)으로 조사하였다. 설문조사 전 설문에 대한 이해를 돕기 위해 업무전 회의 시간과 교육시간을 이용하여 본 조사의 목적과 방법에 대한 설명을 실시하였고 바로 설문을 실시하였다. 조사내용은 감성리더십 항목, 직무만족도 항목, 조직몰입, 이직의사, 조직성과와 일반적인 사항으로 구성하였다.

감성리더십(3,5)은 네 개의 리더십요인(자아인식능력, 자기관리능력, 사회적인식능력, 관계관리능력)으로 측정하였다. 위탁급식업체 중간관리자의 감성리더십을 측정하기 위하여 Goleman(5,7)이 개발해서 여러 연구에서 신뢰도가 검증된 감성리더십 측정도구를 이용하여 우리나라 위탁급식업체 조직상황에 맞게 수정하여 사용하였고, 자아인식능력(3문항), 자기관리능력(6문항), 사회적인식능력(3문항), 관계관리능력(6문항)의 총 18개 문항으로 중요도와 수행도를 5-point Likert scale로 조사하였다. 직무만족과 관련된 선행연구(20-26)와 조직몰입과 관련된 선행연구(23,25,26)를 근거로 하여 감성리더십과 직무만족, 조직몰입과의 관계를 규명하고자 하였다. 직무만족은 일반적으로 '개인의 직무 또는 직무 경험의 평가로부터 나타나는 긍정적 상태로부터 직무 그 자체와 개인이 발견하는 보상, 충족, 만족 또는 불만족, 좌절 등의 심리적인 측면과 보상적인 측면은 '종합한 물리적·심리적 만족에 대한 인식의 정도'로 정의된다. 선행연구를 근거로 하여 가장 보편적인 직무만족의 영향요인으로 '직무자체에 대한 요인, 작업조건과 관련된 요인, 상사에 대한 요인, 동료에 대한 요인, 급여에 대한 요인, 승진기회에 대한 요인'으로 분류하여 6가지 측정항목을 5-point Likert scale

를 이용하여 측정하였다. 조직성과를 측정하기 위해서는 Brewer와 Selden(21,22)에 의해 개발된 조직성과 평가도구를 본 연구에 맞게 수정 보완하였다. 조직성과를 평가하기 위해 조직의 초점을 내부적 차원과 외부적 차원으로 구분하고 각 차원에 대해 구현되는 성과를 능률성(efficiency), 효과성(effectiveness), 공정성(fairness) 3가지 차원으로 구성하고 각 요인별 2개의 문항으로 총 12개의 문항을 5-point Likert scale을 이용하여 조사하였다.

본 연구 수행을 위하여 설정된 가설은 다음과 같다.

- H1 위탁급식 중간관리자의 감성리더십의 수행정도는 본사 근무자의 직무만족도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- H2 위탁급식 중간관리자의 감성리더십의 수행정도는 본사 근무자의 조직몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- H3 위탁급식 중간관리자의 감성리더십의 수행정도는 본사 근무자의 이직의사에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H4 본사근무자의 조직몰입은 직무만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- H5 본사근무자의 직무만족은 이직의사에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H6 본사근무자의 조직몰입은 이직의사에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H7 중간관리자의 감성리더십은 조직성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- H8 본사근무자의 직무만족은 조직성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- H9 본사근무자의 조직몰입은 조직성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### 자료의 통계 분석

통계분석은 SPSS Win 12.0을 사용하였으며, 구조방정식 모형 검증을 위해서는 AMOS(Analysis of Moment Analysis) 5.0을 사용하였다. 본 연구를 위해 사용된 평가 도구의 구성 개념 타당도를 검증하기 위하여 요인 분석을 실시하였고, 내적 일관성을 검증하기 위해 Cronbach's alpha 계수를 이용하여 신뢰도를 측정하였다. 조사 항목에 대한 현황파악과 조직 및 개인의 인구통계학적 특성 및 전체적인 현황파악을 위해 기술통계량 분석을 실시하였고, 군집별 차이 분석을 위해서 t-검정, 분산분석, 카이제곱 검정을 이용하였다. 감성리더십의 효과성 검증을 위해 Pearson correlation을 사용하여 감성리더십 수행수준, 직무만족, 조직몰입, 조직성과, 이직의도와와의 상관관계를 분석한 후 다중 회귀 분석을 이용한 경로분석을 실시하였다.

## 결과 및 고찰

### 조사대상자의 일반사항

본사 근무대상자의 일반사항은 Table 1과 같다. 본사 근

**Table 1. Demographic information of the subject**

(N=219)

Variable		Fre- quency	Percent- age (%)	Variable		Fre- quency	Percent- age (%)
Sex	Male	107	48.9	Period of working in the present company	< 1 yr	12	5.5
	Female	101	51.1		1 yr~5 yr	108	49.3
Age (year)	20 through 29	78	35.6		5 yr~10 yr	79	36.1
	30 through 39	124	56.6		10 yr~15 yr	18	8.2
	40 through 49	14	6.4	> 15 yr	2	0.9	
	50 and over	3	1.4	Total period of working in the contract foodservice management company	< 1 yr	12	5.5
	Mean ± SD	31.72 ± 4.793			1 yr~5 yr	91	41.6
Marital status	Single	118	53.9		5 yr~10 yr	82	37.4
	Married	101	46.1		10 yr~15 yr	31	14.2
Education	Under high school	7	3.2	> 15 yr	3	1.4	
	College	51	23.3	Job specifications	Personal management	28	12.8
	University	140	63.9		Accounting	16	7.3
	Graduate school	21	9.6		Sanitation, safety	26	11.9
Position	Staff	76	34.7		Facility management	48	21.9
	Senior staff	43	19.6		Sales	21	9.6
	Assistant manager	72	32.9		Promotion, customer satisfaction	25	11.4
	General manager	28	12.8		Purchasing	18	8.2
Job status	Regular worker	196	89.5		Menu management	30	13.7
	Contract worker	23	10.5		No response	7	3.5

무자는 전체 219명 중 남성이 107명(48.9%) 여성이 101명(51.1%)로 유사한 비율을 보였으며, 연령대는 20대와 30대가 전체의 90% 이상을 차지하고 있었다. 조사자의 학력은 대졸(63.9%)이 가장 많았으며, 고용형태는 대부분(89.5%)이 정규직으로 근무하고 있었다. 현회사의 근무경력은 1년~10년 사이가 가장 높은 비율을 차지하고 있었고, 위탁급식업체의 근무경력도 비슷한 수준을 보였다(Table 1).

**조사도구의 신뢰도 검증**

Goleman(3,5,7)이 제안한 감성리더십의 측정도구는 위탁급식업체에 종사하는 조직의 구성원을 대상으로 연구원, 교

수, 실무 관리자의 검토와 파일럿 테스트를 거쳐 의견을 수렴하여 수정·보완하여 내용 타당도(content validity)를 높였고, 구성개념 타당도(construct validity)는 확인적 요인 분석을 통해 검증하였고, 신뢰도는 Cronbach's alpha 계수를 이용한 내적 일관성 분석(internal consistency analysis)을 실시하여 검증하였다(Table 2).

AMOS를 이용한 확인적 요인 분석(confirmatory factor analysis)을 실시하여 타당도를 검증하였다. 확인적 요인 분석 결과 모든 변수의 경로계수가 0.65 이상(p<0.001)이었고, 모형의 적합도도  $\chi^2(92)=103.999$ , GFI(Goodness-of Fit Index:

**Table 2. Reliability analysis of measurement tool for emotional leadership**

Variable	Corrected Alpha if item-total correlation deleted
Emotional self-awareness: reading ones's own emotions and recognizing their impacts	0.719 0.946
Accurate self-assessment: knowing ones's strengths and limits	0.648 0.947
Self-confidence: a sound sense of ones's self-worth and capabilities	0.673 0.946
Emotional self-control: keeping disruptive emotions and impulses under control	0.709 0.946
Transparency: displaying honesty and integrity; trustworthiness	0.647 0.947
Achievement: the drive to improve performance to meet inner standards of excellence	0.685 0.946
Adaptability: flexibility in handling changes	0.697 0.946
Initiative: readiness to act and seize opportunities	0.579 0.948
Optimism: seeing the upside in events	0.719 0.946
Empathy: sensing others's emotions, understanding their perspective, and taking an active interest in their concerns	0.742 0.945
Organizational awareness: reading the currents, decision networks, and politics at the organizational levels	0.697 0.946
Service: recognizing and meeting follower, client and customer needs	0.716 0.946
Influence: wielding effective tactics for persuasion	0.684 0.946
Conflict management: resolving disagreements	0.764 0.945
Inspirational leadership: guiding and motivating with a compelling vision	0.701 0.946
Change catalyst: initiating, managing, and leading in new directions	0.658 0.947
Building bonds: cultivating and maintaining a web of relationships	0.731 0.945
Teamwork and collaboration: cooperation and team building	0.729 0.945

Cronbach's alpha=0.949.

Table 3. Performance of emotional leadership

Variable <sup>1)</sup>	Mean ± SD
Self-awareness	
Emotional self-awareness: reading ones's own emotions and recognizing their impacts	3.28 ± 0.82
Accurate self-assessment: knowing ones's strengths and limits	3.27 ± 0.87
Self-confidence: a sound sense of ones's self-worth and capabilities	3.42 ± 0.81
Subtotal	3.32 ± 0.72
Self-regulation	
Emotional self-control: keeping disruptive emotions and impulses under control	3.30 ± 1.07
Transparency: displaying honesty and integrity; trustworthiness	3.28 ± 0.91
Achievement: the drive to improve performance to meet inner standards of excellence	3.30 ± 0.99
Adaptability: flexibility in handling changes	3.27 ± 0.92
Initiative: readiness to act and seize opportunities	3.31 ± 0.85
Optimism: seeing the upside in events	3.37 ± 0.91
Subtotal	3.31 ± 0.73
Social-skill	
Empathy: sensing others' emotions, understanding their perspective, and taking an active interest in their concerns	3.05 ± 1.00
Organizational awareness: reading the currents, decision networks, and politics at the organizational level	3.63 ± 1.00
Service: recognizing and meeting follower, client and customer needs	3.32 ± 0.90
Subtotal	3.33 ± 0.55
Relationship management	
Inspirational leadership: guiding and motivating with a compelling vision	3.04 ± 0.90
Influence: wielding effective tactics for persuasion	2.98 ± 0.96
Building bonds: cultivating and maintaining a web of relationships	3.17 ± 1.02
Change catalyst: initiating, managing, and leading in new directions	3.11 ± 0.91
Conflict management: resolving disagreements	3.10 ± 0.91
Teamwork and collaboration: cooperation and team building	3.09 ± 0.96
Subtotal	3.08 ± 0.76

<sup>1)</sup>1: very poor, 5: very good.

Table 4. Analysis of emotional leadership performance by demographic characteristics

		Self-awareness	Self-regulation	Social-skill	Relationship management
Sex	Male	3.61 ± 0.61 <sup>2)</sup>	4.17 ± 0.49	3.67 ± 0.69	3.33 ± 0.62
	Female	3.04 ± 0.70	4.22 ± 0.49	3.01 ± 0.81	2.84 ± 0.82
	t-value	6.493***	-0.848	6.463***	4.970***
Marriage	Single	3.28 ± 0.71	4.17 ± 0.54	3.29 ± 0.88	2.99 ± 0.75
	Married	3.37 ± 0.73	4.21 ± 0.44	3.38 ± 0.74	3.18 ± 0.77
	t-value	-0.960	-0.704	0.877	-1.847
Education	Under highschool	2.90 ± 0.74	4.33 ± 0.50	2.71 ± 0.99	2.48 ± 1.09
	College	3.22 ± 0.82	4.11 ± 0.55	3.19 ± 0.85	2.97 ± 0.81
	University	3.38 ± 0.68	4.23 ± 0.45	3.40 ± 0.80	3.17 ± 0.72
	Graduate school and over	3.31 ± 0.72	4.13 ± 0.49	3.35 ± 0.77	2.98 ± 0.78
	F-value	1.447	0.964	2.296	2.553
Position	Staff	3.18 ± 0.77 <sup>a</sup>	3.22 ± 0.82 <sup>a</sup>	3.24 ± 0.87 <sup>a</sup>	3.08 ± 0.87 <sup>a</sup>
	Senior staff	3.32 ± 0.70 <sup>ab</sup>	3.19 ± 0.64 <sup>a</sup>	3.26 ± 0.92 <sup>a</sup>	3.01 ± 0.67 <sup>a</sup>
	Assistant manager	3.37 ± 0.69 <sup>ab</sup>	3.31 ± 0.67 <sup>a</sup>	3.27 ± 0.70 <sup>a</sup>	3.00 ± 0.68 <sup>ab</sup>
	General manager and higher	3.60 ± 0.55 <sup>b</sup>	3.70 ± 0.64 <sup>b</sup>	3.84 ± 0.64 <sup>b</sup>	3.08 ± 0.71 <sup>b</sup>
	F-value	2.712*	3.488*	4.432**	3.345*
Job status	Regular	3.32 ± 0.72	4.15 ± 0.49	3.33 ± 0.80	3.07 ± 0.73
	Contract	3.30 ± 0.74	4.53 ± 0.42	3.33 ± 1.02	3.20 ± 1.02
	t-value	0.129	-3.610***	-0.019	-0.810
Age <sup>1)</sup>		0.216**	0.217**	0.144*	0.099
Period of working in the present company <sup>1)</sup>		0.005	0.025	0.015	0.005
Total period of working in the contract food-service company <sup>1)</sup>		0.101**	0.094**	0.099**	0.101**

<sup>1)</sup>Correlation coefficient. <sup>2)</sup>Mean ± SD (A 5-point Likert-type scale: 1, very poor; 5, very good).

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001. <sup>ab</sup>Tukey multiple comparison.

0.90 이상일 때 바람직)=0.951, AGFI(Adjusted Goodness-of Fit Index: 0.90 이상일 때 바람직)=0.909, RMR(Root Mean Square Residual: 0.05~0.08이면 바람직)=0.024로 우수한 것으로 나타났다.

**위탁급식업체 중간관리자의 관련변인과 감성리더십 수행 인식수준 분석**

**감성리더십:** 위탁급식업체 구성원들이 자신의 상사인 리더를 평가할 때 가장 높게 평가하는 항목은 '조직의 관계와 원칙을 이해하는 조직적 인식 능력(organizational awareness)' 부분에 있어서 가장 높은 점수(3.63)를 주었고, '영향력(influence): 이끄는 능력'에 대해서는 가장 낮은 점수(2.98)를 주어(Table 3), 위탁급식업체 본사 리더들의 경우 사회적 능력인 원칙과 조직을 이해하는 능력은 강하나, 관계 관리 능력에 있어서 부하직원의 마음을 이끄는 영향력은 상대적으로 그 능력이 부족한 것으로 분석되었다.

또한 인구통계학적 특성에 따른 감성리더십 수행 인식수준을 살펴본 결과(Table 4), 연령과 감성리더십의 상관분석 결과, 연령이 높아질수록 감성리더십 요인 중 '자아인식능력', '자기관리능력', '사회적인식능력'에 대한 인식은 높아지는 경향이 있다. 즉 연령이 낮아질수록 감성리더십 수행수준에 대한 인식은 낮아진다고 할 수 있겠다. 성별차이에 의한 분석의 결과 남성이 수행하는 감성리더십의 수준이 여성에 비해서 좀 더 높게 인식하는 부분이 있으나, 이는 조사대상의 연령대가 남성이 높은 점을 고려하여 볼 때 유의적인 차이라고 보기는 어렵다. 학력의 차이에서 오는 리더십의 수행 인식수준에는 차이가 없었으며, 직위의 차이에서는 유의적

인 차이를 나타냈으며, 직위가 높아질수록 감성리더십의 수행 인식수준이 높아지는 것을 알 수 있다. 현 회사 근무경력과는 차이가 없으나, 위탁급식업체 근무경력과는 상관성이 있는 것으로 분석되었다.

**직무만족:** 직무만족도를 분석한 결과(Table 5), 본사 근무자들은 '동료들과의 관계'에 대해서는 상당히 만족하고 있었으며, '자신의 업무'에 대한 만족도 비교적 높은 편이었으나, '급여수준'이나 '승진제도'에 대해서는 불만족하고 있는 것으로 나타나 급여나 승진 등의 근무조건 개선이 필요한 것으로 여겨졌으며, '전반적인 만족도'는 3.13으로 '보통(3점)'을 약간 상회하는 정도였다. Lee와 Yang(23)의 패밀리 레스토랑 종사자를 대상으로 한 연구에서도 동일하게 '동료와의 관계'에서는 상대적 높은 만족도를 보였으나 '급여수준'에서는 낮은 만족도를 보이고 있는 것으로 분석되었으며, Jung 등(24)의 연구에서도 동일한 결과를 보였다.

**조직몰입:** 위탁급식업체 조직구성원들의 전반적인 조직몰입의 수준은 3.38로 '보통(3점)'을 상회하는 수준이었다

**Table 5. Means of job satisfaction scores**

Variables <sup>1)</sup>	Mean ± SD
Work itself	3.23 ± 0.95
Co-Worker	3.72 ± 0.85
Supervision & Recognition	3.19 ± 0.10
Pay	2.75 ± 0.98
Promotion	2.83 ± 0.87
Working condition	3.04 ± 0.91
Total	3.13 ± 0.69

<sup>1)</sup>1: not satisfied at all, 5: extremely satisfied.

**Table 6. Means of organizational commitment scores**

Variables <sup>1)</sup>	Mean ± SD
<b>Commitment</b>	
I talk up this organization to my friends as a great organization to work for.	3.64 ± 0.83
I am willing to put in a great deal of efforts beyond that are normally expected in order to help this organization be successful.	3.61 ± 0.76
I would accept almost any types of job assignments in order to keep working for this organization.	3.61 ± 0.75
I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.	3.46 ± 0.77
I am proud to tell others that I am part of this organization.	3.39 ± 0.78
I really care about the fate of this organization.	3.31 ± 0.83
I find that my values and the organization's values are very similar	3.14 ± 0.77
This organization really inspires the very best in me in the way of job performance.	3.05 ± 0.82
It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization. (R) <sup>2)</sup>	3.00 ± 0.78
For me this is the best of all possible organizations for which to work.	2.96 ± 0.88
Subtotal	3.32 ± 0.55
<b>Loyalty</b>	
Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part. (R)	3.89 ± 0.90
I feel very little loyalty to this organization. (R)	3.60 ± 0.92
There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely. (R)	3.51 ± 0.86
Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to this organization. (R)	3.35 ± 0.81
I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar. (R)	3.15 ± 1.05
Subtotal	3.50 ± 0.68
Total	3.38 ± 0.56

<sup>1)</sup>A 5-point Likert scale: 1, disagree strongly; 5, agree strongly.

<sup>2)</sup>R: Reverse coding.

**Table 7. Means of organizational performance scores**

Variables <sup>1)</sup>	Mean ± SD
<b>Internal efficiency</b>	
My organization has made good use of my knowledge and skills in looking for ways to become more efficient.	3.21 ± 0.78
My organization is trying to reduce cost in managing organization and performing works.	3.67 ± 0.84
Subtotal	3.44 ± 0.64
<b>Internal effectiveness</b>	
In the past two years, the productivity of my work unit has improved.	3.42 ± 0.73
Overall, the quality of work performed by my current coworkers in my immediate work group is high.	3.38 ± 0.82
Subtotal	3.40 ± 0.68
<b>Internal fairness</b>	
My organization provides fair and equitable treatment for employees and applicants in all aspects of personnel management without regard to their political affiliation, sex, hometown, marital status, age, or handicapping condition.	2.96 ± 0.98
In general, all are treated with respect in my organization, with no regard to status and grade.	3.02 ± 1.00
Subtotal	2.99 ± 0.94
<b>External efficiency</b>	
My organization has conducted business relations with outside customers very promptly.	3.32 ± 0.78
It is rare to make big mistakes in my organization when conducting work.	3.28 ± 0.74
Subtotal	3.30 ± 0.69
<b>External effectiveness</b>	
The work performed by my work unit provides the public a worthwhile return on their tax dollars.	3.47 ± 0.77
The occurrence of goal attainment is very high in my organization.	3.46 ± 0.74
Subtotal	3.46 ± 0.67
<b>External fairness</b>	
My organization provides fair and equitable services to the public, with no considering of their individual backgrounds.	3.50 ± 0.76
The customer satisfaction toward my organization is very high.	3.49 ± 0.76
Subtotal	3.49 ± 0.66
Total	3.35 ± 0.54

<sup>1)</sup>5-point Likert scale: 1, disagree strongly; 5, agree strongly.

(Table 6). 조직몰입도가 특히 높은 항목은 ‘현재 회사의 선택’, ‘타인에게의 현재 회사에 대한 평’, ‘회사에 대한 애착과 노력’, ‘직무변화에 따른 수행도’, ‘회사에 대한 충성심’으로 분석된 반면, ‘자신이 일할 수 있는 회사 중 가장 좋은 곳이라는 인지’, ‘상황변화에 따른 타사로의 이직 희망도’ 측면에서는 몰입도가 비교적 낮은 것으로 나타났다. 조직몰입 요인 2가지 중 ‘충성도’ 요인은 몰입도가 3.50으로 ‘일체감’ 요인에 대한 몰입도 3.32보다 높게 분석되었다.

**조직성과:** 조직성과 인식 수준을 살펴보면, 전반적인 조직성과는 3.35로 ‘보통(3점)’을 조금 넘는 수준이었다(Table 7). 조직성과가 특히 높은 항목은 ‘비용절감노력’, ‘고객에 대한 공정한 서비스의 제공’으로 분석된 반면, ‘인사관리에 있어서의 공정성’, ‘직책에 상관없이 공정한 대우’에 있어서는 상대적으로 낮은 성과를 보였다.

**이직의사:** 회사를 이직하고자 하는 견해에 따라 ‘자발적 이직 의향’, ‘이직 모색단계’, ‘구체적 실천단계: 동종업계’, ‘구체적 실천단계: 타업계’로 나누어 구분하여 조사한 결과(Table 8), 전반적인 이직 의사수준은 ‘보통(3점)’ 이하(2.74)로 나타났고 대부분은 주로 이직 행동 단계 중 ‘자발적 이직

**Table 8. Means of turnover intention scores**

Variables <sup>1)</sup>	Mean ± SD
Thinking of quitting	3.11 ± 1.01
Having plans and information to quit	2.37 ± 1.01
Hoping to move to another foodservice company if I have chance	2.38 ± 1.07
Hoping to move to another field if I have a chance	3.09 ± 1.16
Total	2.74 ± 0.88

<sup>1)</sup>A 5-point Likert scale: 1, disagree strongly; 5, agree strongly.

의향 단계’에 머물러 있는 것으로 분석되었으며, 이직할 경우 단체급식업계 내에서보다는 타업계로의 이직 희망도가 높은 것으로 조사되었다.

**가설검증**

**직무관련변수와 감성리더십 수행 요인간의 상관성:** 본 사 근무자의 감성리더십 수행수준과 조직구성원 관련 변수인 직무만족, 조직몰입, 조직성과 이직의사간의 관련성을 파악하기 위하여 상관분석을 실시한 결과(Table 9), 감성리더십 수준과 직무만족, 조직몰입, 조직성과 수준과는 정(+)의 상관관계를, 이직의사와는 부(-)의 상관관계를 보여 리더의

Table 9. Correlation matrix of the emotional leadership factors and job related factors

	Emotional leadership			Organizational commitment			Organizational performance				Turnover intention						
	Self-awareness	Self-regulation	Social-skill management	Relation-ship management	Job satisfaction	Commitment	Loyalty	Organizational performance		Internal efficiency	Internal fairness	External efficiency	External fairness	Thinking plans	Having plans	Hoping to move to another field	
								Internal efficiency	Internal fairness								
Emotional leadership																	
Self-awareness	1.00	0.734***	0.712***	0.667***	0.701***	0.594**	0.555***	0.389***	0.359***	0.561***	0.359***	0.469***	0.583***	-0.414***	-0.358***	-0.358***	-0.465***
Self-regulation	1.00	1.00	0.753***	0.767***	0.705***	0.656***	0.594***	0.418***	0.450***	0.510***	0.409***	0.546***	0.572***	-0.496***	-0.464***	-0.320***	-0.460***
Social-skill	1.00	1.00	0.788***	0.788***	0.659***	0.589**	0.553***	0.358***	0.421***	0.560***	0.417***	0.495***	0.618***	-0.458***	-0.380***	-0.412***	-0.436***
Relationship management	1.00	1.00	1.00	1.00	0.710***	0.598**	0.520***	0.365***	0.503***	0.541***	0.442***	0.521***	0.565***	-0.473***	-0.377***	-0.372***	-0.472***
Job satisfaction	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.737***	0.609***	0.373***	0.565***	0.611***	0.506***	0.560***	0.653***	-0.522***	-0.398**	-0.363***	-0.571***
Organizational commitment																	
Commitment						1.00	0.717***	0.418***	0.467***	0.563***	0.500***	0.580**	0.640**	-0.559***	-0.501***	-0.458***	-0.579***
Loyalty						1.00	1.00	0.368***	0.372***	0.533***	0.434***	0.474**	0.553***	-0.663***	-0.684***	-0.585***	-0.613***
Organizational performance																	
Internal efficiency								1.00	0.520***	0.300***	0.452***	0.463***	0.363***	-0.201***	-0.402***	-0.182**	-0.221**
Internal effectiveness								1.00	0.369***	0.337***	0.437***	0.500***	0.458***	-0.291***	-0.382***	-0.248***	-0.267***
Internal fairness									1.00	0.503***	0.512***	0.629***	0.629***	-0.442**	-0.238***	-0.319***	-0.341***
External efficiency										1.00	0.616***	0.592***	0.592***	-0.314**	-0.354***	-0.263***	-0.316***
External effectiveness											1.00	0.615***	0.615***	-0.365***	-0.386***	-0.305***	-0.304***
External fairness												1.00	1.00	-0.371***	-0.306***	-0.346***	-0.371***
Turnover intention																	
Thinking of quitting														1.00	0.622***	0.517***	0.683***
Having plans															1.00	0.550***	0.543***
Hoping to move to another foodservice company																1.00	0.342***
Hoping to move to another field																	1.00

\*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001.



감성리더십의 수준이 본사 근무자의 직무태도와 직무수행에 유의적인 영향을 끼치는 것으로 분석되었다. 조직몰입과 직무만족, 조직성과는 정(+)의 상관관계를, 이직의사는 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. McColl-Kennedy와 Anderson(19)은 최근 리더십이 종사자들의 감성에 영향을 미쳐 직무태도와 조직몰입에 긍정적인 효과를 가져온다고 주장하였으며, Avolio 등(25)도 리더십의 영향이 종사자들의 감정과 태도를 변화시켜 직무수행에 영향을 미치는 사실을 검증하였다. Lok과 Crawford(26)는 직무만족과 조직몰입이 유의적인 상관성을 가지고 있으며, 특히 격려, 동료와의 관계에 대한 만족이 몰입수준에 영향력을 갖는다고 강조하였다. Balfour와 Wechsler(27)는 조직몰입이 높은 구성원이 조직에 대한 애착이 크고 조직에 남아 충성을 다하려는 경향이 크고 이직률은 낮다고 보고하였다.

본 연구 결과를 종합해 볼 때, 감성리더십의 수행 수준은 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입, 조직성과는 높여주는 동시에 이직의사는 낮춰주는 효과를 가져와 조직이 효율적으로 운영되는데 일조하고 있는 것으로 나타났다.

**구조방정식 모형분석을 통한 감성리더십의 효과성 분석:** 리더십 관련 선행 연구 이론을 근거로 본 연구에서 측정된 개념인 감성리더십의 수행 정도와 조직 및 종사자 관련변인, 조직성과에 대한 가설을 토대로 감성리더십의 효과성

모형을 구축하고 구조방정식(SEM)을 이용하여 이를 검증하였다(Fig. 1, Fig. 2).

가설에 의한 연구모형을 분석해 본 결과(Fig. 1) '감성리더십'이 '이직의도'에 직접적인 영향을 주는 경로는 유의하지 않았다. 그리고 '직무만족'이 '이직의도'에 미치는 경로도 유의하지 않은 것으로 나타나 이에 대한 경로를 제거하고 모형의 적합도를 분석하였다. '감성리더십'이 '이직의사'에 가는 경로를 제거한 확정모형에서는 '직무만족'이 '이직의도'에 가는 직접 영향 경로의 유의성이 입증되었다(Fig. 2).

확정모형(Fig. 2)의 전반적인 적합도를 나타내는 부합지수는  $\chi^2(86)=95.314$ , GFI=0.951, AGFI=0.912, RMR=0.020으로 나타나 모형의 적합성 준거를 충족시켰다.

**가설검증:** 리더십과 조직관련 선행연구의 이론을 근거로 본 연구에서 측정된 구성개념인 감성리더십과 조직 및 종사자 관련변인에 대한 가설을 토대로 감성리더십의 효과성 모형을 구축하고 구조방정식 모형(SEM)을 이용하여 분석한 결과 '감성리더십'이 '직무만족'과 '조직몰입'에는 정(+)의 영향을 미치고, '이직의사'에는 부(-)의 영향을 주고 이를 통해 결국 '조직성과'에 영향을 미친다고 설계되어 제안된 모형 Fig. 1에서 통계적으로 유의적이게 작용하지 않은 가설3을 제거하여, Fig. 2와 같이 최종모형을 도출하였다. 따라서 본 연구에서 설정한 가설 중 H1, H2, H6은 유의수준 0.001에서,

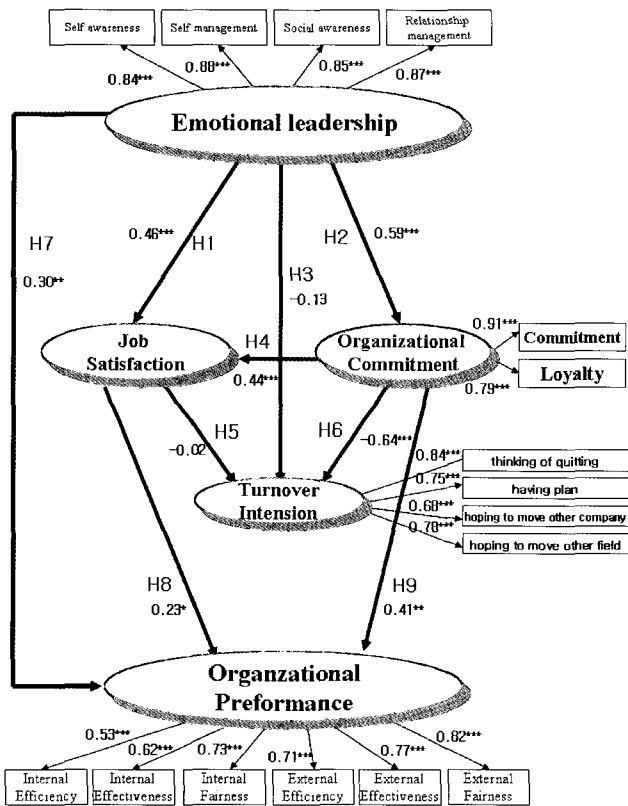


Fig. 1. Proposed research structural model. \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001.

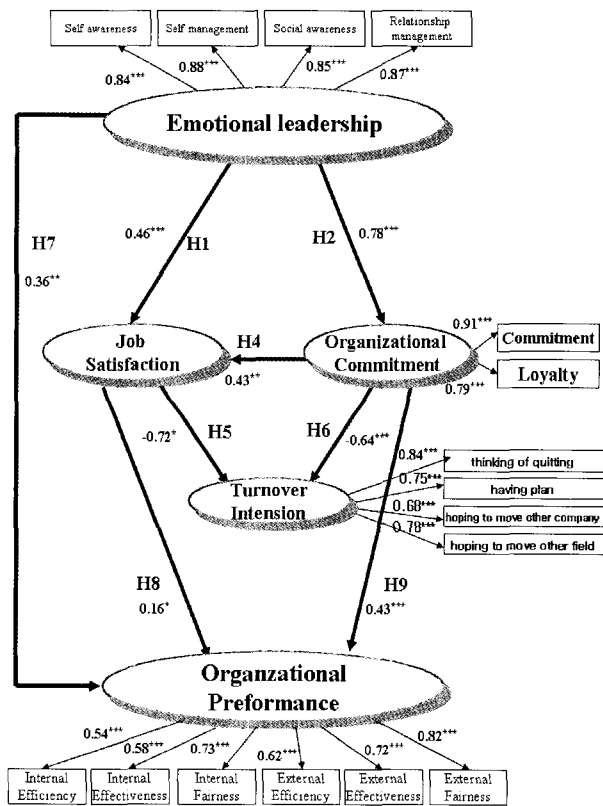


Fig. 2. Revised structural model. \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001.

H4, H7, H9는 유의수준 0.01에서 채택되었고, H5, H8은 유의수준 0.05에서 채택되었다.

최근 기업경영에 있어서 화두가 되는 이슈 중 하나가 감성이다. 논리적이고 이성적 측면만 강조되어오던 기업에서 구성원들의 정서적 느낌과 같은 감정적 요소들이 기업경영에 매우 중요하다는 의미로 대두되고 있다. 감성이 개인의 태도와 기업의 성과에 중대한 영향을 미치고 있음을 감안할 때, 포지티브 감성은 조직에 대한 몰입과 생산성에 공헌을 하는 것으로 검증되었고, 그 중심축은 구성원들과 가장 밀접하게 연관이 되는 리더들이라 할 수 있다. 본 연구에서는 시스템적으로 운영되고 있는 위탁급식업체 중간관리자들을 대상으로 감성리더십이 조직구성원들의 태도와 성과에 미치는 영향을 검증하고자 하였고, 이를 구조방정식을 통하여 가설을 검증하였다. 연구 결과, 리더를 감성 핸들러(emotional handler)의 역할로 감성리더십의 수행수준을 높게 인식하는 구성원들일수록 그 태도나 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음이 검증되었다. 이는 특히, 서비스 업종인 위탁급식업체의 리더들이 감성적 웰빙(well-being)에 관심을 가지고 조직구성원들의 심리상태나 구성원들의 감성적인 문제의 해결에 관심을 가질 수 있는 리더십이 필요하다는 것을 보여준다. 인적 의존도가 높은 위탁급식업체에서 효율적인 리더십의 양성과 그 성과를 위해, 감성능력에 초점을 두고 있는 감성리더십에 관심을 가지고 경영활동에의 적용이 필요할 것이며, 향후 후속연구에도 이를 이론적으로 뒷받침하기 위한 학계의 노력이 필요할 것으로 사료된다.

## 요 약

본 연구는 위탁급식 종사자를 대상으로 감성리더십의 수행 인식 정도, 감성지능 수준과 조직 및 종사자 관련변인, 조직성과에 대한 가설을 토대로 감성리더십의 효과성 모형과 감성지능의 효과성 모형을 구축하고 구조방정식(SEM)을 이용하여 이를 검증하고자 하였다. 위탁급식업체 중간관리자의 감성리더십 수준은 종사자들의 태도와 행동에 영향을 미치는 것으로 파악되었으며, 단체급식업체의 감성리더십 수행수준은 위탁급식업체 본사 근무자들이 자신의 상사인 리더를 평가할 때 '조직의 관계와 원칙의 이해'에 있어서 높은 점수를 주었고, '설득력 있게 사람의 마음을 잡아끄는 능력'에 대해서는 가장 낮은 점수를 주어, 위탁급식업체 본사의 중간관리자의 경우 원칙과 조직을 이해하는 능력은 강하나, 부하직원의 마음을 이끄는 능력은 부족한 것으로 분석되었다. 위탁급식업체 본사근무자들의 조직몰입 수준은 보통을 약간 상회하는 수준으로 '충성도'에 대한 몰입이 '일체감'에 대한 수준보다 높은 것으로 나타나, 조직구성원들이 회사를 향해 가지는 몰입정도는 높은 반면, 회사와 종사자들의 하나됨은 다소 부족한 것으로 분석되었다. 조직성과는 보통을 상회하는 수준이었다. 조직성과 항목 중 가장 높은 항목은 '비용절감노력'으로 분석되었고, '인사관리에 있어서

의 공정성', '직책에 상관없이 공정한 대우'에 있어서는 낮은 성과를 보였다. 감성리더십 수행수준과 조직구성원 관련변수인 직무만족, 조직몰입, 조직성과, 이직의사간의 관련성을 파악하기 위하여 상관분석을 실시한 결과, 감성리더십 수준과 직무만족, 조직몰입, 조직성과 수준과는 정(+)의 상관관계를, 이직의사와는 부(-)의 상관관계를 보여 리더의 감성리더십 수준이 종사자들의 직무태도와 직무수행에 유의적인 영향을 끼치는 것으로 분석되었다. 감성리더십의 수행수준은 본사 근무자들의 직무만족과 조직몰입, 조직성과는 높여주는 동시에 이직의사는 낮춰주는 것이 조직이 효율적으로 운영되는데 일조하고 있는 것으로 사료되었으며, 감성리더십 효과성 연구모형을 분석해 본 결과 감성리더십의 수행수준은 종사자의 '직무만족도'와 '조직몰입'에 영향을 미쳐 결국 '조직성과'에 유의적으로 작용하는 것으로 나타났다. 이 상을 종합하여 볼 때, 감성리더십은 아직은 조금 생소한 개념으로 받아들여지고 있으나, 최근 대기업을 중심으로 조직의 경영전반에 적용하려는 노력이 활발하게 이루어지고 있다. 리더를 감정관리자(emotional manager)로서 조직의 감성을 이해하고 배려함과 동시에 구성원들의 태도와 조직의 성과에까지 영향을 미치는 것으로 규명하였다. 감성리더십은 리더가 스스로 자신의 능력과 감정을 제어하고, 조직내에서 동조화를 통해 스스로의 영향력을 이해하고 인간관계 관리능력을 발휘하여 조직을 긍정적으로 이끌어내는 능력이다. 이는 현대 조직사회가 과거의 소수 최고위층 관리자에 의한 의사결정으로 이루어지는 조직에서 모든 계층 특히 중간관리자의 리더역할을 통해서 차별적인 역량의 영역을 창조하고 영향력을 발휘토록 하는 조직으로 변화하는 시점에서 그 중요성이 특히 강조된다. 특히 인적의존도가 높은 위탁급식업체에서 효율적인 리더십의 양성과 효과성 발휘를 위해, 감성능력에 초점을 두고 있는 감성리더십에 관심을 가지고 교육프로그램에 접목, 경영활동에 적용하는 것이 필요할 것으로 사료된다. 그러나 본 연구가 위탁급식업체의 대기업만을 대상으로 하고 있어 중소 위탁급식업체에까지 일반화과정에는 한계를 가지고 있다. 따라서 앞으로의 후속 연구에서는 중소위탁급식업체와 급식을 실질적으로 담당하고 있는 지점에까지 확대하여 적용해 보는 실증연구가 필요할 것으로 사료된다.

## 감사의 글

이 논문은 2005년도 정부재원(교육인적자원부 학술연구조성사업비)으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 연구되었음(KRF-2005-003-C00205).

## 문 헌

1. 신정길, 문승권, 문형남. 2004. 감성경영 감성리더십. 넥스비스, 서울.

2. Salovey P, Mayer JD. 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality* 9: 185-211.
3. Goleman D. 1995. *Emotional intelligence*. Bantam, New York.
4. George JM. 2000. Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations* 53: 1027-1056.
5. Goleman D, Boyatzis R, McKee A. 2002. *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School press, Boston.
6. Neff TJ, Citrin JM, Brown PB. 1999. *Lesson form the Top: The Search for America's Best Business Leaders*. Doubleday, New York.
7. Goleman D. 2002. *Working with emotional intelligence*. Bantam, New York.
8. Humphrey RH. 2002. The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly* 13: 493-504.
9. Burns JM. 1978. *Leadership*. Harper and Row, New York, NY.
10. Bass BM. 1985. *Leadership and performance beyond expectation*. Preer Press, New York. p 12.
11. Koh WL, Steers RM, Terborg JR. 1995. The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior* 16: 319-333.
12. 삼성에버랜드 서비스아카데미. 2001. 에버랜드 서비스리더십. 삼성에버랜드.
13. Kim EM, Chun SD, Yoon JY. 2004. The effect of dietitian's leadership on the job satisfaction of employees in foodservice organizations. *J Korean Soc Food Sci Nutr* 33: 1646-1652.
14. 월간식당. 2006. 2월호. (주)한국외식정보, 서울.
15. Alien NJ, Meyer JP. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63: 1-18.
16. Bluedorn AC. 1982. *Discovering the Soul of Service*. The Free Press: A Division of Simon and Schuster, Inc., New York, USA.
17. Sally CS, Jessica ES. 2004. Testing a multi-dimensional model of organizational performance: perspects and problem. *J Public Adm Res Theory* 14: 395-416.
18. MaColl-Kennedy JR, Anderson RD. 2002. Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly* 13: 545-559.
19. MaColl-Kennedy JR, Anderson RD. 2005. Subordinate-manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research* 58: 115-125.
20. Weiss DJ, Dawis RV, Lofquist LH. 1967. *Manual for Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Industrial Relations Center, University of Minnesota, Minneapolis.
21. Brewer GA, Selden SC. 2000. Why elephants gallop: assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *J Public Adm Res Theory* 10: 685-712.
22. Brewer GA, Selden SC, Facer II RL. 2000. Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review* 60: 254-264.
23. Lee HY, Yang IS. 2000. The model of TQM performance according to the organizational capacity of the family restaurant industry. *Tourism Research* 28: 203-219.
24. Jung HY, Yang IS, Kim HA. 2005. Effects of service leadership on job satisfaction in family restaurant. *J Korean Soc Food Sci Nutr* 34: 667-673.
25. Avolio BJ, Gardner WL, Walumbwa FO, Luthans F, May DR. 2004. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly* 15: 801-823.
26. Lok P, Crawford J. 1999. The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership and Organization Development Journal* 20: 365-373.
27. Balfour DL, Wechsler B. 1997. Commitment, performance, and productivity in public organization. *Public Productivity & Management Review* 14: 355-367.

(2006년 7월 24일 접수; 2007년 3월 17일 채택)