
호텔 식음료 지배인의 리더십 비교 분석

Leadership Comparison Analysis of Hotel F&B Manager

심홍보

서울호서전문학교 호텔외식경영학과

Hong-Bo Shim(hbshim@yahoo.com)

요약

최근 호텔기업에서 식음료부문이 객실보다 더 많은 수익을 창출하는 부서로 인식하면서 수익성 관리와 더불어 다각적이고 과학적인 경영정책이 요구되는 실정이며, 특히 21c 호텔기업은 극심한 기술의 변화와 정보의 홍수에 휩쓸리고 있는 상황에서 호텔기업의 미래를 위한 경영목표를 달성하기 위해서는 무엇보다 호텔기업 현장관리자(지배인 : manager)들이 미래를 준비하고자 하는 노력과 열정이 요구되며 호텔기업의 리더십은 종사원의 안정적인 조직생활에 많은 영향과 자신의 목표를 달성할 수 있는 역할을 하기 때문에 기업의 전부라 하여도 과언이 아니다. 호텔기업이 성장·발전을 결정하는 가장 중요한 요인은 그 기업을 구성하고 있는 사람들의 자세와 능력에 달려있으며, 이러한 문화를 창출하는 것은 바로 전문경영인의 리더십의 역량에 달려있다. 따라서 본 연구는 호텔기업 식음료의 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 비교 분석을 통하여 효율적인 경영전략 방안을 제시하는데 그 목적이 있다.

■ 중심어 : | 호텔기업 | 리더십 | 변혁적리더십 | 거래적리더십 |

Abstract

As hotel industry lately recognize that food and drink industry produces more profits than hotel rooms, multi-various and scientific management policies are required along with the management of profitability. Particularly, as hotel services have become more alike due to the development of technology and sharing information, opportunities for differentiation have decreased. Human resource is a significant key for the hotel business as it could lead to a success or failure. It would be overwhelming for employees if they carry all the burdens on their shoulders to impress the customers and improve the service culture in this fast-changing society with different colors of human desire. Therefore, it is essential to focus on developing strategies of efficient organizational as well as human resource management, and the managerial leadership with capability of understanding the organizational structure should play the leading role, considering the specific characteristics of hotel business. The purposes of the study are transformational leadership and transactional leadership comparison analysis of hotel F&B to management strategy.

■ keyword : | Hotel Industry | Leadership | Transformational Leadership | Transactional Leadership |

I. 서론

1. 연구의 목적

21c 호텔기업은 극심한 기술의 변화와 정보의 홍수에 휩쓸리고 있으며, 호텔기업의 미래를 위한 경영목표를 달성하기 위해서는 무엇보다 호텔기업 현장관리자(지배인 : Manager)들이 미래를 준비하고자 하는 노력과 열정이 요구되는 시점에서 호텔기업의 리더십은 종사원의 안정적인 조직생활에 많은 영향을 미치며, 충성심과 함께 자신의 목표를 달성할 수 있는 역할을 하기 때문에 기업의 전부라 하여도 과언이 아니다. 최근 호텔기업은 시장에서 선두자리를 지키기 위하여 기존의 조직구조에 의문을 던지면서 조직구성원들의 잠재적 능력이 조직의 성과에 기여할 수 있는 환경을 만드는 데 많은 노력을 기울이고[16] 그 조직을 효율적으로 관리할 수 있는 합리적 리더십을 모색하는데 역량을 총동원하고 있다.

앤드류 카네기(Andrew Carnegie)는 “경영은 물건이나 돈이 아니라 사람” 이라고 이야기 하였고[17] 초일류기업인 GE(general electric)사의 미국 최고 전문경영인으로 뽑힌 전 켈치 회장(Jack Welch)은 “종업원의 창조성을 이끌어 내고, 그들의 아이디어를 보다 주의 깊게 듣고, 좀 더 많은 것을 회사 전체에 실행하고자 하는 열망은 리더십에 있다”고 하였다[1]. 이것은 한 기업이 성장·발전을 결정하는 가장 중요한 요인은 그 기업을 구성하고 있는 사람들의 자세와 능력에 달려있다는 것을 상징적으로 표현한 말이라고 할 수 있고, 이러한 문화를 창출하는 것은 바로 전문경영인의 리더십에 달려있다고 해도 과언이 아니다.

따라서 본 연구는 기존의 관련 연구들을 분석·검토한 결과 다음과 같은 연구목적을 설정하였다. 첫째, 호텔 식음료조직의 지배인 리더십에 관한 기존의 이론연구는 식음료 조직의 업무적 특성을 충분히 반영하지 못하고 있는 실정이다. 따라서 호텔 식음료 조직과 업무의 특성을 고려한 호텔지배인 리더십 이론을 체계적으로 정립하여 기초자료를 제공하고자 한다. 둘째, 기존 연구에서는 호텔 식음료 조직 지배인 리더십이 직무태도와 직무성과에 미치는 영향을 분석하는데 한정되어

있었다. 본 연구는 호텔지배인 리더십 중 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 변수를 도출하여 각 변수에 대한 비교분석을 하였다. 셋째, 분석된 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 요인분석 및 차이분석을 바탕으로 호텔 식음료의 효율적인 리더십전략을 제시하였다.

2. 연구 범위 및 방법

연구목적에 효율적으로 달성하고자 다음과 같이 연구범위와 방법을 설정하였다.

본 연구의 시간적 범위는 2007년을 기준연도로 설정하였으며, 조사기간은 2007년 5월에서 8월 총 3개월간 서울지역 특급호텔 10개 호텔의 식음료부서를 대상으로 조사하였다. 연구방법은 기존 연구논문 및 관련 저서와 각종자료 등을 통하여 호텔기업의 지배인리더십에 관한 문헌분석(documentary analysis)을 활용하여 리더십 변수를 설정하였다. 설정된 변수는 설문지로 구성하여 호텔기업에 재직 중인 종사원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 실증분석(empirical analysis)은 총 400부를 배포 322부를 회수하고 통계분석 프로그램인 PC SPSS를 활용하여 요인분석과 변수별 차이검증을 실시하였다.

II. 연구의 이론적 배경

1. 리더십의 이론적 연구

1.1 리더십의 개념

리더(leader)의 어휘는 서기 1300년경부터 문헌에 등장하여 리더십의 생성 및 본질과 결과에 대해 보편적이고 일반적인 연구와 실용적인 시사점을 제공하려는 의도 아래 다양한 학문 영역에서 활발한 연구가 진행되었다. 그러나 리더십에 대한 정해진 개념은 합의되지 못하고 연구자들의 개인적 관점에 따라 다양하게 정의되고 있는 실정이다. 일부 학자는 리더십의 퍼스널리티와 신체적 특성, 리더의 행동을 강조하고 있으며, 그 외 리더와 추종자의 관계, 상황이 리더의 행동에 어떻게 영향을 미치는가를 연구의 초점으로 하고 있다. 또한 리더십은 리더의 개인적 특성, 리더의 행위, 리더와 부하

의 상호작용 형태, 역할 관계, 부하들의 지각, 영향력, 과업목표에 대한 영향력, 조직문화에 대한 영향력 등의 견지에서 다양하게 정의되어 왔다. 대표적인 리더십 개념을 연구한 학자는 다음과 같다.

표 1. 리더십의 정의

연구자	리더십의 정의
Koontz & O'Donnel (1968)	사람들로 하여금 그들 공동목표 달성을 추구하게끔 영향을 미치는 것.[2]
J. K. Hemphill, & A. E., Coons, (1957)	조직 구성원들에 의하여 공유된 목표를 향해 집단 활동을 지도하는 과정에서 나타나는 개인의 행위[3]
R. Tannenbaum (1961)	모든 사람들이 집단목표를 위해 자발적으로 노력하게끔 사람들에게 영향을 미치는 활동[4]
G. Terry (1971)	쌍방 간의 상호작용으로 이루어지는 것으로 한 사람이 상대방에게 적절한 정보를 제공함으로써 상대방이 이를 듣고 행동하여 발신자가 원하는 방향이나 목표를 달성할 수 있게 하는 것[5]

자료 : 연구자 재구성

1.2 호텔 식음료 지배인의 리더십 개념

호텔식음료 조직의 공식적인 명령과 목표 수행의 지시체계를 갖추고 있는 조직으로서 아래와 같은 상황에서 식음료 지배인의 리더십 개념을 찾을 수 있다.

첫째, 식음료 조직의 위기 상황 및 구조 불안으로 인한 과업 추진의 불합리성은 지배인 리더십을 통해 제거되어야 한다. 둘째, 외부의 환경의 변화에 대응하는 식음료 조직을 능동적으로 적응시켜야 하는 의무를 갖는다. 셋째, 호텔식음료 조직의 급격한 성장이나 쇠퇴기를 조율할 수 있는 조직내부의 자생적 변화와 내재적 갈등의 차이를 극복할 수 있는 지도력이 필요하다. 넷째, 종사원들의 동기부여를 위한 여건조성이 필요하다[18]. 따라서 호텔 식음료 조직의 지배인 리더십은 효과적인 서비스 수행을 비롯한 종사원과 고객에 대한 동시만족이라는 중요한 역할을 수행할 뿐 아니라, 식음료 지배인의 리더십을 통한 전략적 경영을 수행하는 중요한 역할을 한다.

1.3 호텔 식음료 지배인의 리더십 기능

호텔 지배인은 목적달성을 위해 공식·비공식 리더십을 적절하게 조화시킬 수 있는 노력이 필요하며[6], 이는 지배인 리더십의 역량에 따라 종사원들의 업무이

해와 경영전략의 차이를 보이기 때문이다. 이러한 리더십의 개념을 바탕으로 조직 활동에서 중요한 지배인 리더십의 기능[7]을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 부서의 목표를 달성하기 위해 종사원들에게 수행할 업무를 배정하는 기능, 둘째, 주어진 업무를 잘 수행하도록 부하에게 동기를 부여하는 기능, 셋째, 부하직원의 자기업무를 수행하는 데 필요한 지도(coaching)와 부하의 능력을 개발해 주는 기능, 넷째, 종사원들 간의 커뮤니케이션과 기타 효율적인 과업달성에 필요한 일상 관리기능 등을 살펴볼 때 몇 가지 지적해야 할 사항들이 있다.

첫째, 지배인 리더십은 강제, 강압, 지배 등의 영향력 행사방법과는 거리가 있으며, 감독이나 감시 등의 공식적 구조변수들과도 구별된다. 지배인 리더십은 타인의 자발적 추종이나 영향력 수용을 전제로 하기 때문에 종사원의 의사와 행사되는 영향력은 리더십 개념 속에 포함되지 않는다. 그러나 종사원의 인기에 영합하는 것이 훌륭한 지배인 리더십이라는 뜻은 결코 아니다. 둘째, 지배인과 종사원들은 상호작용을 필요로 하는 모종의 공유된 목적을 중심으로 조직화되어 있어야 한다. 셋째, 리더와 관리자는 구분된다. 관리자들은 주어진 일을 옹계(즉, 보다 효율적인 방법으로) 하려는 사람들이고 리더는 옳은 일을 하려는 사람들이다.[8] 또한 리더는 종사원들의 조직몰입에 영향을 미치지만 관리자는 단순히 직위책임과 권한을 행사한다[9].

2. 리더십의 유형 연구

2.1 변혁적 리더십

변혁적 리더십 이론은 Burns[10]의 연구에서 시작되었는데, Bass[11]는 Burns가 제시한 정치적 리더십을 기초로 하여 변혁적 리더십의 개념을 제시 하였다. 이후 이에 대한 많은 연구들이 이루어졌다. 호텔기업의 변혁적 리더십은 식음료 조직의 주요 변화과정을 주도하는 지배인으로서, 종사원들의 태도와 기본전제의 변화 및 호텔기업의 목표나 전략변화를 의미한다. 특히 변혁적 리더십은 과거 전통적 리더십의 개념과는 하급자에게 영향을 미치는 방법에 있어서 차이가 있다. 즉, 하급자들에게 상징적, 비전적, 감화적 행위를 강조하고

이데올로기적 가치 지향적 행위 및 지적 자극행위에 관심을 둔다. 그 결과 하급자들은 조직에 몰입하게 되고 조직목표에 헌신하게 된다는 것이다. 따라서 변혁적 리더십의 지배인들은 종사원들의 의식·가치관·태도의 혁신을 추구하며 감정에 의존하는 것이 아니라 자유·평등 등과 같은 가치에 호소한다.

Burns(1985)에 따르면 조직 계층에 상관없이 변혁적 리더십이 가능하다. 변혁적 리더십은 또한 개인의 이해관계에 호소하는 거래적 리더십과 구별되며 합법적 권력이나 규칙, 전통 등을 강조하는 관료적 권한체계와도 다르다. 변혁적 리더들은 추종자들에게 장기적 비전을 제시하고 그 비전 달성을 위해서 함께 매진 할 것을 호소한다. 특히 변혁적 리더십의 특성을 살펴보면, 첫째, 종사원들이 직무에서 얻어지는 결과의 소중함을 깨우치게 한다. 둘째, 종사원들의 기대욕구를 성취할 수 있게 충분한 배려를 한다. 셋째, 조직을 위해 이기주의를 초월할 수 있도록 인식시켜야 한다. 이를 통하여 변화된 종사원들에게서 얻을 수 있는 효과로 지배인에 대한 신뢰감 고취, 지배인에 대한 존경심 고양, 조직이나 지배인이 원하는 성과달성 등이 있다.

또한 종사원들에게 최대한 권한을 위임하고 능력이나 자질을 향상시키기 위해 노력하는 행동성향을 보인다. 또 이성적이고 합리적일 것을 강조하기 보다는 종사원들의 감정과 정신적인 면에 호소하는 감성적 리더로서 종사원들의 자발적 동기유발을 위해 비전을 제시하고, 보다 변화를 추구하는 리더십이라 할 수 있다.

2.2 거래적 리더십

거래적 리더십은 일련의 교환 또는 협상과 순종에 토대를 둔 리더와 부하의 관계로부터 기대되는 노력과 종사원의 동기부여에 중점을 둔 리더십이라고 하였다.

Bass의 거래적 리더십은 Burns의 거래적 리더십보다 그 범위가 보다 광범위하여 자신이 개발한 MLQ(multiple leadership questionnaire)를 토대로 거래적 리더십의 구성요인을 조건적 보상, 예외에 의한 관리로 구성되어 있음을 실증적으로 밝혀냈다. 거래적 리더십 요인들은 부하들로부터 기대되는 노력을 이끌어 내어 기대된 성과를 산출하는 방식이다. 기존 모델

은 리더가 부하들의 복종과 협력을 어떻게 얻을 수 있는가에 초점을 두고 보상의 이용(혹은 처벌의 위협)과 보상을 얻을 수 있는 구체적인 경로의 명확한 제시 등을 강조해 왔었다. 반면 거래적 리더십은 상황적 강화로도 정의를 내릴 수 있으며, 리더와 부하들의 합의에 토대를 둔 보상과 처벌에 관련된 행동들을 말하고 있다. 따라서 거래적 리더십은 다음과 같은 속성을 도출할 수 있다.

첫째, 조건적 보상은 부하들이 보상을 받기 위해서는 무엇을 해야 하는지 또는 처벌을 피하기 위해서는 무엇을 해야 하는지에 대하여 부하와 합의를 이룬다고 하였다. 이러한 합의가 이루어지고 나면 리더와 부하는 설정된 목표를 위해 상호 관련된 역할과 책임을 받아들인다. 리더는 목표달성을 위한 과정과 그 결과에 대해 하위자에게 보상을 제공하거나 처벌을 한다. 이렇듯 리더가 규정한 수준의 성과를 부하가 달성했을 경우 보상을 제공하는 것을 조건적 보상이라고 한다. 리더와 부하간의 거래관계에 있어 조건적 보상은 아이디어 창출보다는 관리의 효율적인 과정에 초점을 두고 있다고 주장했다. 거래적 리더들은 작업수행에 있어서 무엇이 진실된 것인가를 모색하기 보다는 작업을 어떻게 수행하는가에 더 많은 관심을 집중시키는 것이다. 따라서 거래적 리더들은 관리의 효율적인 과정을 유지하고 개선시키기 위해서 그들이 소유한 권력을 융통성 있게 발휘하고 처벌과 보상을 적절히 활용하여 한다.

둘째, 예외에 의한 관리는 부하들이 실패하고 이탈된 행동을 보일 때만 리더가 개입하는 것을 의미한다. 따라서 리더들은 부하들의 이탈된 행동이나 부족한 면을 찾기 위한 활동을 주로 하게 된다. 예외에 의한 관리는 적극적인 예외에 의한 관리와 소극적인 예외에 의한 관리로 구분될 수 있다. 적극적인 관리란 업무가 정해진 절차에서 벗어날 기미가 보일 때 개입하여 적절한 조치를 취하는 것을 말하며, 소극적 관리란 일이 정해진 절차에서 벗어난 경우에만 개입하여 조치를 취하는 것을 말한다.

2.3 호텔 식음료 지배인의 리더십

호텔기업 식음료 조직 운영에 있어, 부서장, 호텔 지

배인 등은 조직하부의 관리자들과는 비교할 수 없을 만큼 큰 역할을 수행하고 있으며, 지배인은 식음료 부서 조직 전체의 성과에 대하여 책임을 지며 조직 내·외의 여러 요인들의 변화에 대응해야 하고 다양한 이해관계, 각 부서 간의 집단들과 고객의 모든 정보까지 관리해야 한다. 지배인의 결정과 행동은 식음료 조직부서의 성과 뿐 아니라 호텔기업에까지도 커다란 영향을 미칠 수 있으므로 지배인의 행동과 역할을 이해하는 것은 매우 중요한 의미를 갖는다.

호텔식음료 지배인의 리더십 스타일은 크게 네 가지 유형으로 제시된다[12]. 첫째, 지배인의 과정관리형은 식음료 조직을 운영하는 과정에서 종사원들을 많이 참여는 시키지만 전략적 선택에 있어서는 매우 보수적이어서 위험이 따르는 전략을 멀리하는 스타일이다. 즉, 부서영업의 현재 상황을 안주 하는 경향이 짙고 변화에 대해서는 매우 부정적이며, 식음료 조직 안정에 기반을 둔 약간의 변화를 추구 한다. 또한 종사원들을 강력히 통제하려 하기보다는 자율과 참여를 중시한다. 둘째, 지배인의 현상 수호형은 과정관리형 스타일의 지배인과 같이 안정을 추구하여 위험도가 높은 전략을 회피하려는 성향이 있으나, 식음료 조직의 종사원들 관리에 있어서는 매우 엄격한 통제력을 발휘하려는 특성을 갖는다. 한마디로 과거의 성공을 유지하고 지키려는 스타일을 의미한다. 셋째, 지배인의 참여 혁신형은 조직의 외적으로는 도전적이고 혁신적인 전략을 추구하나 내적으로는 참여적이고 개방적인 문화를 유지하는 유형을 의미한다. 종사원들을 스스로 문제를 찾아 새로운 방법을 해결할 수 있도록 임파워되어 있고 지배인이 이런저런 지시를 하지 않아도 부서가 나아가야 할 방향만 제시하는 수준에서 끝난다. 그러므로 종사원들은 메뉴개발이나 고객충성도를 높이는 창의력을 발휘하여 여러 가지 실험할 수 있는 기회가 늘 주어져 있다. 넷째, 지배인의 통제적 혁신형은 조직내적으로는 강한 통제를 위한 제도를 중시하나 외적으로는 도전적 전략을 추구하는 스타일이다. 항상 다른 부서에서 하지 않았던 새로운 아이디어를 창출하고 호텔에 관련되는 모든 것을 벤치마킹을 통하여 정보를 수집하고 도전적인 스타일이다. 그러나 종사원들 관리에 있어서는 보수적이고

지배인이 모든 권한을 가지고 통제하려는 속성을 갖고 있다.

2.4 리더십의 선행연구

Bass[16]는 자신이 개발한 MLQ(multiple leadership questionnaire)를 토대로 요인분석을 통해 변혁적 리더십이 몇 개의 하위요인으로 구성되고 있다고 밝혔다. 변혁적 리더십 구성요인은 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극이며, 변혁적 리더십 구성요인들로 하여금 부하들로 하여금 기대된 이상의 노력, 즉 추가적 노력을 발휘하도록 동기화시킴으로써 기대이상의 성과를 이끌어 낸다는 이론이며, House와 Conger[13]는 카리스마를 독특한 리더십 본질로 제시했지만, Bass는 변혁적 리더를 카리스마 리더 이상의 존재로 보았다. 즉, 카리스마는 변혁적 리더의 구성요인이지만, 카리스마 그 자체로는 변혁적 리더십을 충분히 설명하지 못한다고 하였다.

House[14]는 카리스마적 리더를 ‘개인적 역량에 의해서 부하들에게 막대한 영향을 미칠 수 있는 사람’으로 정의하고 카리스마적 리더가 그렇지 않은 리더보다 높은 지배욕구 및 영향욕구, 강한 자신감, 자기 신념의 도덕적 정당성에 대한 강한 확신 등을 지녔다고 보았다. 그러한 카리스마적 리더는 부하들에게 자기신념의 도덕적 정당성에 대한 강한 확신 등을 지녔다고 보았다. 카리스마는 부정적인 특성과 긍정적인 특성을 들 수 있는데 권력원천에서 볼 때 전자는 보상적, 강압적, 합법적 권한에 근거를 두고 있고, 후자는 준거적, 합법적 권한에 기초한다고 할 수 있다. 즉, 긍정적 카리스마 리더는 높은 도덕성, 합리적 인간관계, 성공과 탁월한 실무 지식 등을 통하여 팀 내 권한위양을 통한 부하의 자신감을 제고시키고 하위자들의 미래에 있어 모델이 되기도 한다.

Zaleznik[15]은 개별적인 영향력 및 상사와 부하사이의 일대일 관계가 리더의 발전에 중요하다고 주장하면서 개인주의 조직문화가 조장되어야 하고 심지어 부하층에서 유능한 예비 리더에 대한 초기결정을 강조하는 엘리트주의 문화도 조장되어야 한다고 주장하였다.

Bass의 거래적 리더십의 구성요인은 조건적 보상, 예외에 의한 관리로 구성되어 있음을 실증적으로 밝혀냈

으며, 거래적 리더십 요인들은 부하들로부터 기대되는 노력을 이끌어 내어 기대된 성과를 산출할 수 있다고 밝혔다. 또한 리더가 부하들의 복종과 협력을 어떻게 얻을 수 있는가에 초점을 두고 보상의 이용(혹은 처벌의 위협)과 보상을 얻을 수 있는 구체적인 경로의 명확한 제시 등을 강조해 왔다. 변상록[20]은 호텔관리자의 리더십스타일에 대하여 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 상황변수에 따라 유효성에 영향을 미치고 있다고 주장하고 있다. 남택영[21]은 총지배인 리더십에 따라 호텔경영에 영향여부를 호텔의 외부환경과 내부환경에 대한 상황변수를 설정하여 총지배인의 리더십에 따라 경영성과에 대한 차이를 검증하였다. 따라서 본 연구는 상기 제시한 연구자들의 변수를 활용하여 연구의 목적을 달성하는 변수로 설정하였다. 이길환·김찬중은 여성 리더십의 효율적 성역할에 따라 조직구성원의 직무만족과 조직몰입의 수준차이에 대하여 여성 리더십의 유형과 리더십을 제시하였다[22].

III. 조사분석

1. 조사목적

본 조사의 목적은 호텔기업 식음료의 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 비교분석을 통하여 효율적인 경영 전략 방안을 제시하는데 그 목적이 있다.

2. 표본의 특성과 신뢰성 검증

2.1 표본의 일반적 특성

조사대상 표본의 일반적 특성을 파악하기 위한 빈도 분석 결과 성별의 경우 남자가 44.4%, 여자가 55.6%를 차지하여 여성의 응답자가 조금 많은 것으로 나타났다. 조사대상자의 연령층 분포를 살펴보면 26-30세가 121명(37.6%)로 가장 많은 분포를 보였으며, 20-25세가 97명(30.1%), 31-35세가 69명(21.4%), 35-40세가 29명(9.0%), 41세 이상이 6명(1.9%)으로 나타났다. 조사대상자의 학력별로는 전문대졸이 177명(55.0%)으로 가장 많은 분포를 보였으며, 대졸 128명(39.8%), 대학원졸 12명(3.7%), 고졸 순으로 나타났다. 조사대상자의 연봉은 1,501-2,000만원이 106명(32.9%)으로 가장 높은 분포를

보였으며, 2,001-2,500만원이 65명(20.2%), 2,501-3,000만원이 54명(16.8%), 3,001-3,500만원이 36명(11.2%), 1,500만원 이하가 32명(9.9%), 3,501만원 이상이 29명(9.0%)으로 나타났다. 조사대상자의 호텔근무 형태는 체인호텔이 264명(82.0%)으로 단독호텔 58명(18.0%)보다 많은 것으로 나타났다. 조사대상자의 근무부서는 중·일식당이 73명(22.7%)로 가장 많았으며, 연회장 67명(20.8%), 커피숍 46명(14.3%), 뷔페식당 45명(14.0%), 양식당 34명(10.6%), 기타부서가 29명(9.0%), 바 28명(8.7%)으로 나타났다. 대상자의 근무년수는 1년-3년이 131명(40.7%), 4년-6년 76명(23.6%), 7년-9년이 51명(15.8%), 1년 이하가 32명(9.9%), 10년-12년 24명(7.5%), 13년 이상이 8명(2.5%)으로 나타났다. 설문 내용은 해당부서의 지배인에 관한 설문으로 대상은 주로 근무년수가 1-3년이 가장 많았고, 연봉 또한 1,501-2,000만원의 종사원이 가장 많았다.

2.2 신뢰성 검증

신뢰성은 동일한 개념에 대하여 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미한다. 즉, 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 항목을 이용하는 경우, 신뢰도를 높이기 되고 그 기준으로는 Cronbach's Alpha를 이용하게 된다. 채서일(1997)에 의하면 일반적으로 신뢰도 계수는 탐색적 연구에서는 0.5~0.6정도면 충분하고, 기초연구에서는 0.8정도면 바람직하고 특정한 검증에서는 0.9이상이어야 중요한 의미를 갖는다. 따라서 본 연구는 선정된 변수들이 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 관한 요인을 분석하는데 있어서 각 문항별로 일관성 있게 측정하고 있는가를 알아보기 위하여 신뢰도 검증을 실시하였다.

표 2. 호텔기업 지배인 리더십의 신뢰성검증

변 수	항목수	신뢰도 (Cronbach's α)
거래적 리더십	9	.880
변혁적 리더십	15	.962

3. 변혁적 리더십의 요인분석

변혁적 리더십에 대한 측정변수들의 요인분석 결과

는 [표 3]에서 보는 바와 같이 고유치가 1 이상인 단일 요인이 도출되었고, 구성변수들의 KMO(kaiser-meyer-olkin) 측도는 .972로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정 결과 χ^2 값은 3917.628 (df=105, $p<.001$)로 매우 유의한 것으로 나타나 변혁적 리더십에 대한 고유치는 9.796으로 전체 분산의 설명 비율은 65.305%로 나타나 변혁적 리더십에 관련된 15개 항목은 타당하다고 할 수 있다.

표 3. 변혁적 리더십의 요인분석

구 분	요 인	공통성 (Communalities)
개 인 존 중	.851	.725
화 해	.837	.701
의 욕	.835	.698
직 무 분 배	.834	.695
대 화	.830	.689
책 임	.826	.683
업 무 지 적	.816	.666
스트레스제거	.811	.657
구 심 체	.811	.657
상 호 작 용	.800	.640
친 속 감	.791	.626
해 결 능력	.782	.611
기 술 개 발	.767	.588
팀 워 크	.762	.580
관 심 표 명	.760	.578
고유치 (Eigenvalue)	9.796	
분산비율 (%)	65.305	

4. 거래적 리더십의 요인분석

거래적 리더십 관련 측정변수들의 요인분석 결과는 [표 4]에서 알 수 있듯이 요인적재량이 낮은 항목을 제거하고 고유치가 1 이상인 단일요인이 도출되었고, 구성변수들의 KMO(kaiser-meyer-olkin)측도는 .899로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정 결과 χ^2 값은 1304.304(df=66, $p<.001$)로 매우 유의한 것으로 나타났다. 거래적 리더십에 대한 고유치는 4.705로 전체 분산의 설명 비율은 52.282%로 나타났으며, 15개 항목 중 9개 항목에서 유의한 것으로 나타났다. 그 외 직원의 실

수, 지배인의 신조, 업무의 진행정도, 업무의 만성적 형태, 지배인의 참여, 경쟁심은 유의하지 않은 것으로 나타났다.

표 4. 거래적 리더십의 요인분석

구 분	요 인	공통성 (Communalities)
근무노력대가	.805	.648
신 임	.787	.620
보 고 규 정	.782	.612
보 상 안 내	.782	.612
목 표 방 향 성	.749	.560
업 무 인 정 성	.738	.545
성 과 중 심	.708	.501
불 만 표 시	.611	.473
방 관	.485	.435
고유치(Eigenvalue)	4.705	
분산비율(%)	52.282	

5. 변혁적 리더십의 확인적 요인분석

본 연구는 측정항목들에 대하여 개념타당성을 검증하기 위하여 확인 요인분석(Confirmatory Factor Analysis : CFA)을 실시하였다. 확인적 요인분석 결과는 다음과 같다.

표 5. 리더십의 확인적 요인분석 결과

구 분	χ^2	df	p	GFI	AGFI	RMR	NFI	CFI
거래적 리더십	84.758	25	.000	.945	.902	.040	.936	.953
변혁적 리더십	236.806	90	.000	.903	.870	.025	.941	.961

먼저 적합도 지수는 [표 5]에서 알 수 있듯이 $\chi^2=236.806$ (df=90, $p<.001$), GFI=.903, AGFI=.870, RMR=.025, NFI=.941, CFI=.961.으로 각각 나타나 전반적으로 적합하였으며, 조정부합치인 AGFI에서만 적합하지 않은 것으로 나타났다. 또한 t값은 두 변수간의 영향정도를 보여주는 것으로 값이 2 이상이면 변수가 적합하다고 판단하고, p값은 모든 변수에서 유의한 것으로 나타났다.

변혁적 리더십 구성 변수들에 대한 확인적 요인분석 결과는 [표 6]에서 보는 바와 같이 모든 항목에서 유의한 것으로 나타났다.

표 6. 변혁적 리더십의 확인적 요인분석

경로	경로계수	표준오차	t	p
관심표명 ⇐ 변혁적	1.000			
개인존중 ⇐ 변혁적	1.149	0.073	15.816	0.000
친숙감 ⇐ 변혁적	0.994	0.069	14.396	0.000
대화 ⇐ 변혁적	1.157	0.076	15.322	0.000
상호작용 ⇐ 변혁적	1.088	0.074	14.612	0.000
화해 ⇐ 변혁적	1.107	0.071	15.501	0.000
책임 ⇐ 변혁적	1.177	0.077	15.228	0.000
업무지적 ⇐ 변혁적	1.149	0.077	15.018	0.000
기술개발 ⇐ 변혁적	1.001	0.073	13.768	0.000
팀워크 ⇐ 변혁적	0.995	0.073	13.682	0.000
구심체 ⇐ 변혁적	1.118	0.075	14.851	0.000
의욕부여 ⇐ 변혁적	1.120	0.072	15.447	0.000
스트레스제거 ⇐ 변혁적	1.110	0.075	14.850	0.000
직무분배 ⇐ 변혁적	1.134	0.074	15.376	0.000
해결능력 ⇐ 변혁적	1.051	0.074	14.140	0.000

p<.001에서 유의함.

6. 거래적 리더십의 확인적 요인분석

거래적 리더십의 적합도 지수는 [표 5]에서 알 수 있듯이 $\chi^2=84.758$ (df=25, p<.001), GFI=.945, AGFI=.902, RMR=.040, NFI=.936, CFI=.953으로 각각 나타나 거래적 리더십의 확인적 요인분석 결과 모두 적합하였다. 거래적 리더십의 확인적 요인분석 또한 t값이 모두 2이상으로 모든 변수가 유의한 것으로 분석되었으며, 특히 거래적 리더십과 노력대가에서 가장 적합하다고 분석되었다. 거래적 리더십 구성 변수들에 대한 확인적 요인분석 결과는 다음 [표 7]에서 보는 바와 같다.

표 7. 거래적 리더십의 확인적 요인분석

경로	경로계수	표준오차	t	p
보상안내 ⇐ 거래적	1.000			
신임 ⇐ 거래적	0.982	0.067	14.573	0.000
보고규정 ⇐ 거래적	0.891	0.064	13.967	0.000
방관 ⇐ 거래적	0.552	0.080	6.893	0.000
목표방향성 ⇐ 거래적	0.787	0.062	12.677	0.000
성과중심 ⇐ 거래적	0.763	0.071	10.695	0.000
불만표시 ⇐ 거래적	0.598	0.071	8.409	0.000
노력대가 ⇐ 거래적	0.941	0.065	14.392	0.000
업무인정성 ⇐ 거래적	0.910	0.071	12.905	0.000

p<.001에서 유의함.

2.6 변혁적 리더십의 차이검증 결과

표 8. 변혁적 리더십의 차이검증 결과

구분	N	평균	표준편차	t/F	p	Duncan test	
성별	남성	143	3.63	.71	-1.572	.117	
	여성	179	3.76	.76			
연령	20-25	97	3.84	.67	2.685	.047	A AB B B
	26-30	121	3.73	.67			
	3-35	69	3.54	.84			
	35이상	35	3.57	.89			
학력	전문대졸	182	3.60	.76	4.022	.019	B AB A
	대졸	128	3.82	.71			
	대학원	12	3.97	.50			
호텔형태	단독호텔	58	3.57	.66	-1.698	.093	
	체인호텔	264	3.73	.75			
근무부서	커피숍	46	3.55	.95	3.887	.001	BC C AB A A BC AB
	연회장	67	3.45	.62			
	뷔페식당	45	3.77	.57			
	바	28	3.87	.79			
	중일식당	73	3.96	.66			
	양식당	34	3.56	.77			
	기타	29	3.77	.73			
근무기간	1년 이하	32	3.87	.66	.837	.502	
	1-3	131	3.71	.65			
	4-6	76	3.72	.94			
	7-9	51	3.63	.66			
	10년 이상	32	3.56	.75			

p<.05에 유의함.

[표 8]에서 보는 바와 같이 두 집단의 변수의 차이를 검증하기 위하여 T-test 검증을 하였으며, 세 집단 이상은 F-test 검증을 실시하였다. 또한 집단 간의 차이가 있는지를 분석하기 위하여 Duncan-test를 실시하여 집단 간에 차이를 규명하였다. 호텔종사자의 일반적 특성에 따른 지배인의 변혁적 리더십의 차이검증결과는 연령, 학력, 근무부서 항목에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 연령별로는 20-25세(3.84)와 26-30세(3.73)가 35세 이상(3.57)에 비하여 지배인의 변혁적 리더십을 높게 지각하고 있었으며(p<.05), 학력별로는 대학원 이상(3.97)이 전문대졸 이하 집단(3.60)에 비하여 더욱 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다

($p < .05$). 근무부서별로는 중일식당 근무 집단이 3.96으로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 바(3.87), 뷔페식당과 기타(3.77), 양식당(3.56), 커피숍(3.55) 등의 근무자 집단 순으로 높게 나타났으며, 연회장 근무 집단의 지배인에 대한 변혁적 리더십에 대한 지각수준(3.45)이 가장 낮은 것으로 나타났다($p < .01$).

2.6 거래적 리더십의 차이검증 결과

표 9. 거래적 리더십의 차이검증 결과

구 분	N	평균	표준 편차	t/F	p	Duncan test	
성별	남성	143	3.50	.64	-1.425	.155	
	여성	179	3.60	.65			
연령	20-25	97	3.59	.55	1.022	.383	
	26-30	121	3.60	.60			
	31-35	69	3.45	.74			
	35이상	35	3.50	.82			
학력	전문대졸	182	3.48	.66	3.226	.041	B AB A
	대 졸	128	3.64	.63			
	대 학 원	12	3.80	.44			
호텔 형태	단독호텔	58	3.38	.49	-2.842	.005	
	체인호텔	264	3.60	.67			
근무 부서	커피숍	46	3.54	.83	2.311	.034	AB B AB A A AB AB
	연회장	67	3.37	.57			
	뷔페식당	45	3.53	.49			
	바	28	3.73	.72			
	중일식당	73	3.72	.59			
	양식당	34	3.44	.67			
	기타	29	3.62	.66			
근무 기간	1년 이하	32	3.52	.60	.203	.936	
	1 - 3	131	3.57	.53			
	4 - 6	76	3.58	.89			
	7 - 9	51	3.56	.47			
	10년 이상	32	3.47	.72			

$p < .05$, $p < .01$ 에서 유의함.

[표 9]에서 알 수 있듯이 호텔종사자의 일반적 특성에 따른 거래적 리더십의 차이검증 결과 학력, 호텔 형태, 근무부서에서 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 먼저 학력별로는 대학원 이상(3.80)이 전문대졸 이하(3.48)에 비하여 지배인의 거래적 리더십을 높게 지각하고 있었으며, 전반적으로 학력이 높을수록 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다($p < .05$). 호텔 형태별로는 체인호텔 근무자 집단(3.60)이 단독호텔 근무자 (3.38)에 비해 높게 지각하고 있었으며($p < .01$), 근무부서별로는 바(3.73)와 중일식당에 근무하는 집단(3.72)이 연회

장에 근무하는 집단(3.37)에 비하여 지배인의 거래적 리더십을 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다($p < .05$).

V. 결론

본 연구는 호텔기업의 식음료 지배인 리더십에 대한 연구로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 비교분석하여 식음료 지배인 리더십 효율적인 경영전략 방안을 제시하고자 하였으며, 구체적인 목적은 다음과 같다. 첫째, 호텔 식음료 조직과 업무의 특성을 고려한 호텔지배인 리더십 이론을 체계적으로 정립하여 기초자료를 제공하고자 하였으며, 둘째, 호텔지배인 리더십 중 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 변수를 도출하여 각 변수에 대한 비교분석을 하였다. 셋째, 분석된 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 요인분석 및 차이분석을 바탕으로 호텔 식음료의 효율적인 리더십 전략을 제시하였다. 본 연구를 효과적으로 달성하기 위한 연구의 시간적 범위는 2007년을 기준연도로 설정하였으며, 공간적 범위는 서울시내 특1급 호텔의 식음료부서를 대상으로 하였으며, 연구방법은 관한 문헌분석(documentary analysis)을 활용하여 리더십 변수를 설정하여 실증분석(empirical analysis)을 하였으며, 총 400부를 배포 322부를 회수하고 통계분석 프로그램인 PC SPSS를 활용하여 요인분석과 변수별 차이검증을 실시하였다.

분석된 결과는 변혁적 리더십 관련 측정변수 15개 항목의 요인분석결과 타당한 것으로 판단되어 요인의 적합도는 모든 변수에서 유의한 것으로 판단되었으며, 차이검증 결과는 호텔종사자의 일반적 특성 중 연령, 학력, 근무부서별로 유의한 차이를 보였으며, 연령별로 젊은층에서 변혁적 지배인의 리더십을 더 높게 지각하는 것으로 나타났다. 학력별로는 학력이 높을수록 변혁적 리더십에 대하여 중요하게 인식하고 있었다. 근무부서별로는 중식당과 일식당에서 변혁적 리더십에 대한 인식이 높았으며, 그 외 부서도 높게 지각되고 있었으나 연회장은 변혁적 리더십보다 거래적 리더십의 중요성이 더 높게 나타났다.

거래적 리더십은 측정변수 15개 항목 중 요인적재량이 낮은 6개 항목인 직원의 실수, 지배인의 신조, 업무의 진행정도, 업무의 만성적 형태, 지배인의 참여, 경쟁심은 유의하지 않은 것으로 나타나 제거하고 9개 항목의 요인분석결과 타당한 것으로 판단되었으며, 차이검증 결과는 일반적 특성 중 학력, 호텔형태, 근무부서에서 유의한 차이를 보이고 있었다. 학력별로는 변혁적 리더십과 마찬가지로 학력이 높을수록 리더십에 대하여 중요한 인식을 하고 있었으며, 특히 거래적 리더십은 체인호텔 소속 종사자들이 단독호텔 종사자들에 비해 더 중요한 리더십으로 인식하고 있었다.

따라서 본 연구의 목적인 호텔 식음료 지배인 리더십의 효율적인 경영전략을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 호텔기업은 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 장·단점을 비교분석하고 호텔기업에 적합한 식음료 지배인을 전문화 시킬 수 있는 리더십 센터 설립이 요구되어진다. 둘째, 단독호텔은 종사원들에 대한 거래적 리더십을 강화 할 수 있는 교육프로그램개발을 통하여 체계적인 식음료 지배인의 리더십을 양성하여야 한다. 셋째, 식음료 지배인은 종사원에게 기존 통제와 위계적 권한을 버리고 충분한 동기부여와 임파워먼트를 발휘 할 수 있는 리더십을 발휘하여야 한다.

참고 문헌

- [1] S. Robert, 「31 Leadership secrets form GE's Jack Welch」, Richard Driwin. Inc, p.5, 1994.
- [2] Koontz and O'Donnel, "Principles of management," New-York : McGraw-Hill, pp.612-613, 1968.
- [3] J. K. Hemphill and A. E. Coons, "Development of the Leader Behavior Description Questionnaire," In Stogdill, R. M. & Coons, A. E. Leader Behavior : Its Description and Measurement, Bureau of Business Research, Ohio State University, p.7. 1957,
- [4] R. Tannenbaum, "Leadership and Organization ; A Behavioral Science Approach," New York : McGraw-Hill Book Co., Inc, pp.132-170, 1961.
- [5] G. Terry, "Principles of Management," Richard D. Irwin, p.56, 1971.
- [6] J. R. Schermerhron, J. G. Hunt, and R. N. Osborn, Managing Organizational Behavior(NewYork) : John Wiley & Sons, p.584, 1985.
- [7] B. Scanlon and J. B. Keys, "Managerial and Organizational Behavior," New York : John Wiley and Sons, inc., pp.8-9, 1979.
- [8] W. Bennis and B. Nanus, "Leaders : The Strategies for Taking Charge," New York : Harper & Row, p.35, 1985.
- [9] G. Yukl G. and D. D. F. Van, "Theory and Research on Leadership in Organizations," In Dunnette, M. D. & Houghs, L. M., Handbook of Industrial and Organizational Psychology Vol.3, ed., Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press Inc., pp.147-197, 1992.
- [10] J. M. Burns, *Leadership*, New York: Harper & Row, 1985.
- [11] M. B. Bass, "Leadership and Performance Beyond Expectation," New York : Free Press. 1988.
- [12] M. B. Bass, "Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Organization Dynamics," pp.19-31, 1986.
- [13] R. J. House, "Understanding Your Organization's Characters,' Reseach in Organizational Behavior," Vol.10 pp.305-357, 1999.
- [14] R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness. Administrative Science Quarterly," p.107, 1999.
- [15] A. Zaleznik, "Managers and Leaders., Are They Different? Harvard Business Review," pp.67-80, 1977.

- [16] 이관용, *신뢰경영과 서번트 리더십*, 엘테크, p.120, 2001.
- [17] 황정현, “한국기업의 인사관리문제와 대응방향”, 한국인사과리학회, 인사관리연구, Vol.10, p.97, 1986.
- [18] 양창식, *호텔매니저론*, 백산출판사, pp.110-115, 2003.
- [19] 김영진, “관광호텔 지배인의 리더십 유형이 자긍심과 직무성취에 미치는 영향에 관한 연구”, 조선대학교 대학원 박사학위논문, 2000.
- [20] 변상록, “호텔관리자의 리더십스타일에 관한 실증적 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2000.
- [21] 남택영, “관광호텔 총지배인 Leadership이 호텔경영에 미치는 영향에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2000.
- [22] 이길환, 김찬중, “여성 리더의 성 역할에 따른 직무만족과 조직몰입의 관계”, 한국콘텐츠학회 제7권, 제12호, 2007.

저자 소개

심 홍 보(Hong-Bo Shim)

정희원



- 2000년 2월 : 성공회대학교 영어학과(문학사)
 - 2002년 2월 : 경기대학교 관광경영학과(관광학석사)
 - 2006년 2월 : 경기대학교 관광경영학과(관광학박사)
 - 2008년 8월 ~ 현재 : 서울호서전문학교 호텔외식경영학과 교수
- <관심분야> : 호텔경영 및 식음료, 관광경영