

# 팔로워십에 대한 호텔직원의 주관성 연구

## A Study on the Subjectivity of Hotel Employees about Followership

임지은

중원대학교 항공서비스학과

Ji-Eun Lim(oriya127@jwu.ac.kr)

### 요약

본 연구는 호텔직원의 주관적 측면에서 바라본 팔로워십의 세부 유형들을 살펴봄으로써 감정노동자인 호텔 직원들이 인지하는 팔로워십의 종류와 특성을 파악하고자 하였다. 이에 호텔직원들의 팔로워십의 유형은 어떠한지, 각 유형간의 공통점과 차이점 그리고 각각의 의미는 무엇인지 파악하고자 Q방법론을 이용하였다. Q 표본은 총 40개의 문항으로 선정하였다. 분석된 결과, '조직지향형', '개인지향형', '순응지향형', '비판적 수동형'의 4유형으로 분류되었으며, 각각의 유형은 독특한 특징을 나타내었으며 4유형 모두 공통적으로 동의하는 항목과 동의하지 않는 항목을 확인하였다. 이상의 연구는 무엇보다 자신들이 업무로부터 요구되는 감정적 부조화로 인해 감정노동을 해야 하는 호텔직원들의 입장에서 바라본 팔로워십의 특성을 파악함으로써 호텔 경영에 있어 새로운 시각을 제시할 수 있을 것이다.

■ 중심어 : | 호텔직원 | 팔로워십 | Q방법론 | 주관성 연구 |

### Abstract

This study aims to identify the types and characteristics of followership perceived by hotel employees as emotional workers in terms of the diagnosis of their fellowship awareness toward their managers and the detailed patterns of subjective followership. The Q methodology is applied to find out the types of followership of hotel employees, the similarities and differences between each type, and the meanings of each type. A total of 40 questions are selected for the Q sample. The analysis shows that there are four types such as 'organizational oriented', 'individual oriented', 'adaptive oriented' and 'critical passive oriented'. It also shows that each type has a unique characteristic, and identifies the items in the all four types that they share or do not. This study is expected to present a new perspective on hotel management by identifying the characteristics of the followership from the perspective of the hotel staff who are supposed to do some emotional labor caused by the emotional dissonance hotel staff suffer.

■ keyword : | Hotel Employee | Followership | Q-methodology | Subjectivity Study |

## I. 문제제기 및 연구목적

호텔은 고객중심의 전략이 경쟁력의 핵심으로, 구성원인 직원의 책임의식과 전문성은 호텔서비스의 품질

을 결정하는 중요한 역할을 한다. 고객의 다양한 욕구 충족을 위해 전문적인 인력을 확보해야 하는 노동집약적 산업으로 직원의 역할이 무엇보다 중요하다고 할 수 있으며, 고객 접점 직원인 팔로워는 실제적으로 고객들

접수일자 : 2019년 12월 17일

수정일자 : 2020년 01월 17일

심사완료일 : 2020년 01월 17일

교신저자 : 임지은, e-mail : oriya127@jwu.ac.kr

과 접촉을 기본으로 하고 있다. 순간순간 다양한 고객의 요구를 직접적으로 감당할 수 있는 높은 유연성과 권한위임을 통한 탄력적 조직운영을 위해 팔로워십은 점점서비스 과정상 리더가 정해져 있지 않은 호텔에서 더욱 중요하다고 할 수 있다. 이런 팔로워십 이론은 리더십이 조직성과에 중요한 결정요인이라는 기존의 고정관념을 비판하면서 등장하였고, 팔로워 또한 리더의 행위에 결정적 영향을 미친다는 관점에서 재조명되어 왔다[1]. 또한 팔로워십은 리더십의 일종이기는 하지만 리더와 함께 조직의 목표를 달성하고 업무에 대한 역할과 비판적인 사고를 겸비한 리더의 하위요소가 아닌 독립적이고 대등한 존재로서 인식해야 한다[2].

팔로워십의 선행연구들은 대부분 팔로워십의 유형에 근거한 매개나 조절변수 혹은 원인변수와 같은 조직유효성 차원 간 유의미한 관련성을 다루어 왔으며, 이는 호텔직원을 경영자측에서 바라본 효용가치로서의 인적 자원 즉 객관적인 시각으로 연구가 이루어져 왔다. 더욱이 인간이 가진 고유한 가치와 차이를 배제한 연구가 대부분이었으며 팔로워십이 어떻게 구조화되었는지에 대한 직원의 자아중심적 증거들에서 바라본 연구가 거의 전무한 실정이다. 이런 점에서 직무수행 과정에서 고객이 욕구를 충족시키고 고객과 상호작용하는 감정노동자인 호텔접점 직원의 팔로워십에 대한 그들의 의견과 의미를 Q분석을 통해 파악하고자 한다. 나아가 호텔직원의 관점에서 바라본 팔로워십의 현수소를 파악하여 향후 호텔경영의 보다 내실있는 패러다임을 모색할 근거를 제시하고자 한다. 기존 문헌과 연구들을 통해 제기된 논리실증적인 해석의 문제들을 Q방법을 통해 살펴보고 개인고유의 가치관과 차이를 심층적으로 분석하고자 하는 것이 본 연구의 목표이다. 구체적인 연구목표는 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 호텔직원의 팔로워십의 중요성을 파악하고자 하며 리더십과의 차이와 개념간의 특성에 대해 선행연구를 통해 고찰하고자 한다. 둘째, 리더십과 함께 조직에 필수적인 호텔 대고객 접점 서비스직원의 팔로워십을 몇 가지로 유형화 할 수 있으며 그 유형의 특징은 무엇인지를 파악하고자 한다. 셋째, 각 유형의 차이점과 공통점은 무엇이며 호텔경영에 있어 간과했던 패러다임은 무엇이 있는지를 규명하고자 한다. 넷째, 본 연구

에서 파악한 결과를 바탕으로 학술적, 사회적 의미를 파악하고 궁극적으로 기업성과 증진을 위한 방안을 제시하고자 한다. 나아가 조직과 직원간의 인본적인 바탕에서 장기적인 관계유지를 위한 방안들을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 논의 및 검토

호텔과 같은 현대산업에 있어 제품과 서비스는 직원을 통하여 고객에게 전달되기 때문에 무엇보다 중요한 것은 인적자원관리라고 할 수 있다[3]. 인적자원의 효과적인 관리와 함께 대부분이 서비스조직에서는 리더십을 조직 성공의 중요한 요소로 강조해 왔지만 조직구성원의 대부분은 리더가 아니라 팔로워이며 중간 리더 또한 조직의 상위리더 또한 상대적으로 팔로워로서의 기능과 역할을 하고 있다[4]. 대고객 접점 직원인 팔로워는 실제적으로 고객들과 접촉을 기본으로 하고 있으며, 순간순간 다양한 고객의 요구를 직접적으로 감당할 수 있는 높은 유연성과 권한위임을 통한 탄력적 조직운영을 위해 팔로워십은 점점서비스 과정상 리더가 정해져 있지 않은 호텔에서 더욱 중요하다고 할 수 있다.

팔로워십은 조직의 공동목표를 위해 직원들의 집단적으로 노력하고 참여하는 것[2]으로, 팔로워들이 조직의 비전을 이해하고 업무행동에 통합하여 헌신하는 것으로 완성된다[5]. 팔로워십에 대한 연구는 본격적으로 1990 초반이 태동기라고 할 수 있는데 Kelly(1992)[2]는 그의 연구에서 팔로워의 유형을 사고성향과 행동성향을 바탕으로 소외, 순응, 수동, 실무, 모범형으로 구분하여 제시하였다. 무엇보다 그는 팔로워십을 비판적이거나 능동적 범주로 이해 하려고 하였다. 팔로워십은 리더십과정에 필수적이며 성공적인 조직에 선행조건이라고 할 수 있다[6]. 이러한 인식의 변화를 주장한 Buhler(1993)[7]은 고객만족을 위한 권한 위임과 자율성을 부여하는 적절한 팔로워링은 조직발전에 필수적임을 제시하였다. Collinson(2006)[8]는 Kelly가 제시한 능동과 비판이라는 관점에서 탈피하여 리더와 팔로워의 상호관계에 따라 조직의 성과는 달라진다는 시각으로 팔로워를 바라보았으며 팔로워를 순응적 자아, 반

향적 자아, 연출적 자아로 나눌 수 있다고 주장하였다. 또한 그는 팔로워의 성향에 따라 교육과 리더와의 소통 방법을 차별화해야 한다고 강조하였다. 김성혁 등(2006)[9]은 Kelly가 사용한 20개 측정문항을 사용하여 팔로워십을 모범형, 실무형, 소외형, 수동형으로 제시하고 조직몰입, 만족, 이직의도와의 연관성 중심으로 연구하였다. 이후 정현용(2014)[10]은 리더십과 팔로워십 유형 결합을 중심으로 연구하였으며 호텔식음료직원을 조직지향형, 개인지향형, 과업지향형으로 구분하고 팔로워십의 매개효과와 조절효과 중심으로 분석하였다. 이어 변재우박슬기(2016)[11]는 팔로워십을 목표일치성, 능동적 참여, 팀정신, 비판적 사고로 구분하고 서번트리더십과 감정노동간의 영향관계를 검증하였다.

살펴본 바와 같이 Kelly(1992)[2]의 연구 이후 팔로워의 역할에 대한 중요성의 인식이 확대되면서 리더십과 더불어 많은 연구가 이루어졌다. 또한 Kelly가 제시한 시각을 바탕으로 팔로워유형을 중심으로 많은 연구가 이루어지다가 최근에는 팔로워십과 조직유효성과의 상관관계를 좀 더 심층적으로 연구하고 있는 것을 확인할 수 있었다. 하지만 팔로워십의 연구는 팔로워십의 유형과 조직성과와의 관계를 밝히는 연구들[3][4][12]이 대부분으로 외부에서 객관적으로 바라본 관계를 제시하고 있으나 호텔직원 개인적 차이와 가치관을 배제한 연구들이 대부분이다. 기존 팔로워십 연구들은 팔로워십이 중요성을 부각시키고 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 강조하고 있지만, 사회를 구성하는 인간 또는 인간 간의 관계에서 주관성을 배제한 객관적인 연구로 개인의 선호, 의견과 본질에서 벗어나 사회현상을 제대로 이해할 수 없다.

인간의 주관적 영역에 관심을 기울여왔던 윌리엄 스티븐슨은 1953년 Q방법론을 창안하였다. Q방법론은 인간은 주관성을 통해 자신의 생각을 조정하고 미래에 행동의 기준을 선택하며[13] 가치관을 분류하는 방법론이다[14]. 연구대상 전체의 평균 속에 매몰될 수밖에 없었던 개인의 느낌, 의견, 선호, 감정, 이상, 취향과 같은 인간의 주관성은 Q방법론을 통해 전체적으로 파악할 수 있다. Q방법론은 소수의 표본을 적용하여 개인 간의 차이가 아닌 개인 내의 차이의 중요성을 다루며 특정

대상에 대해 개인이 가지고 있는 신념과 가치 등을 객관적으로 측정이 가능하다[15]. 본 연구는 호텔 대고객 접점직원의 팔로워십의 인지구조를 유형화하고 주관적 패턴을 제시하기 하는데 Q방법론을 이용하고자 한다.

따라서 본 연구는 단순히 직원들을 그 조직에 필요한 이용가치가 있는 자원으로 바라보는 관점에서 탈피하고, 연구방법론적 폐쇄성으로 인한 문제에서 한 단계 진화된 분석도구인 Q 방법론에 의거하여, 인간 본연의 복합적이며 주관적인 팔로워십에 대한 인식을 기존의 규범화된 논리적 범주에서 벗어나 파악함으로써 좀 더 현실적인 정책과 제도의 초석을 마련할 것으로 기대한다.

### III. 연구내용 및 방법론

#### 1. 연구 설계

본 연구는 호텔 대고객 접점 서비스직원들의 팔로워십에 대한 인식 유형과 주관성을 유형화한 탐색적 연구이다.

#### 2. Q-표본구성

1차 Q모집단을 구성하기 위해 먼저 팔로워십과 관련된 국내외 연구논문[9][11][16-18]과 서적 등의 자료를 토대로 46개의 진술문을 추출하였다. 각 선행연구에서 공통적으로 제시하는 진술문을 바탕으로 전문가 2인과 토론과정을 통해 내용을 구성하였다. 이후 직원들의 사전 인터뷰를 통해 실무적인 진술문으로 보완하였다[19]. 방문을 허락받고 지배인을 포함한 호텔직원을 대상으로 심층면담을 통해 연구의 목적을 간단히 설명하고, 팔로워십에 대한 의견을 확인하였다. 무엇보다 Q 표본을 구하는 과정에서 최대한 호텔직원들의 다양한 의견이 포함되도록 주제에서 벗어나지 않는 범위에서 자유롭게 의견을 제시하도록 독려했다. 이후 전문가들의 조언을 바탕으로 41개의 진술문을 2차 Q모집단으로 추출하였다. 이미 제시된 내용과 중복되어 더 이상 새로운 진술문이 제시되지 않을 때까지 면담을 반복하였으며, 선행연구의 진술문과 중복되는 내용을 제외하고 최종적으로 40개의 진술문을 선정하였다.

### 3. P 표본 선정

본 연구에서 P 표본은 피서의 실험설계 원칙과 소표본 원칙에 따라[5] 가장 적당한 범위에서 표본을 선택하였다. 또한 Q방법론은 김홍규(2009)가 주장한 것처럼 개인 간의 차이가 아니라 한 개인 안에서의 의미의 중요성을 연구대상으로 하기 때문에 P 표본의 수에 제한을 받지 않는다. 따라서 P 표본은 부서내 갈등과 상하간의 관계 속에 있어서 실제적인 팔로워십에 대한 의견을 제시할 수 있는 고객접점 직원을 대상으로 최종 26명을 선정하였다.

### 4. Q 표본 분류 및 자료처리

본 연구에서 Q 표본을 소트하기 위한 분포방식은 중립(0)과 긍정(+4)부터 부정(-4)까지의 의견을 9점 척도로 선택할 수 있도록 설정하였다. 이후 피험자인 호텔직원들이 전체적인 내용을 파악하게 하고 그들이 관점에 따라 중요한 순서대로 진술문을 배치하도록 유도하였다. 우선 카드놀이처럼 한 묶음의 진술문을 제시하여 찬성, 중립, 반대의 세 무더기로 나누게 한 후, 동의하는 정도에 따라 분포도에 강제 배치하도록 하였다. 이후 선택한 번호를 분포도에 기록하도록 하고 가장 동의하는 진술문과 가장 동의하지 않는 진술문을 양 끝에 배치하도록 하였다. 또한 분포도 극단에 배치된 각각에 대한 의견을 주관식 형태로 설문지에 기재할 수 있도록 하여 피험자의 주관적 의견을 파악하였다. 이런 Q 표본 분류작업 이후 호텔직원의 팔로워십을 분석하기 위해, 설문이 완료된 자료에 의거하여 가장 부정적인 진술문(-4)을 1점 부여하고 순차적으로 가장 긍정적인 진술문(+4)을 9점으로 점수화하였다.

총 26명의 P 표본을 번호순으로 코딩 후 QUANL프로그램을 활용하여 직각회전방식으로 요인분석하였다. 임의로 설정할 수 있는 요인의 수를 여러 경우를 입력하여 분석한 결과, 고유값이 1이상이고 요인간 상관관계가 낮은 4개로 최종 설정하여 각 유형을 명명하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 유형의 구성

설문에 응한 직원의 팔로워십 유형은 4가지로 분류되었다. 총 26명 중 조직지향형(유형1)은 8명, 개인지향형(유형 2)은 8명, 순응지향형(유형 3)에는 4명, 비판적수동형(유형 4)은 6명으로 분류할 수 있었으며 유형별 설명력은 각각 25.07%, 14.14%, 8.78%, 8.03%로 나타났다으며 56.02%의 전체 설명력을 보이고 있다. 또한 [표 1]에서 제시된 것처럼 호텔직원의 팔로워십 유형 간 상관관계는 높지 않은 독립적 관계를 보이고 있다.

표 1. 요인분석 결과와 요인 간 상관분석

	1 유형	2 유형	3 유형	4 유형
Eigen values	6.5194	3.6772	2.2824	2.0870
Variance(%)	25.07	14.14	8.78	8.03
Cumulative Var.(%)	25.07	39.22	48.00	56.02
	1유형	2유형	3유형	4유형
1유형	1.000			
2유형	.206	1.000		
3유형	.336	.170	1.000	
4유형	.312	.267	.400	1.000

설문에 응한 직원의 팔로워십 각 유형 중 인자가중치가 1이상인 응답자는 각 유형을 대표하는 전형적 사람으로 해석할 수 있으며, 그들이 기재한 동의/비동의 이유를 바탕으로 각 유형의 특징을 대표할 수 있도록 명명하였다.

### 2. 팔로워십 유형별 특징

#### 1.1 유형 1:조직지향형

유형 1에 속한 호텔직원은 총 8명으로 이 유형의 가장 큰 특징은 열정적으로 조직에 충실하다는 점이다. 사회능력이 높아 조직원들과 충돌없이 활기찬 분위기를 만들어 내고 주어진 업무범위를 벗어나 솔선수범하는 유형이라고 할 수 있다. 무엇보다 조직에 충성적이면서 헌신적으로 자신이 속한 조직을 위해 행동하려는 경향이 강하며 호텔관리자 입장에서 가장 선호할 만한 유형이라고 할 수 있다. 특히 이 유형이 강한 긍정을 보인 항목은 '동료에게 도움', '상사의 요구, 목표 충족을 위해 노력함' 이었고 강한 부정을 보인 항목은 '불규칙에 민감함', '상사에게 인정을 못받을 시 피해의식을 가짐' 이었다. 또한 이 유형의 전형적인 응답자가 선택한

항목의 구체적인 이유를 살펴보면, 가장 중요한 것이 팀워크이며 활기찬 분위기와 서로 도움을 주는 것을 핵심가치로 간주하는 경향을 보이고 있다. 또한 상사에게 인정받지 않더라도 업무에 최선을 다하는 것과 화목한 업무문화를 가장 중요하게 생각하고 있음을 파악할 수 있었다.

응답자의 의견을 종합하면, 유형 1은 조직의 활기찬 분위기 속에서 맡은 업무는 놓치지 않고 힘들어도 서로 도우면서 일하는 것을 선호한다고 파악할 수 있다. 또한 조직운영에 있어 불가피한 변동사항에 탄력적으로 반응하여 호텔발전에 이바지해야 하며 업무효율을 위해 인내하는 것을 중요하게 생각하고 있었다. 하지만 부정적인 상황에는 문제의 원인을 외부에서 찾기보다 본인의 실수로 돌려 내부에서 그 원인을 찾으며, 주변인들의 인정에 대해 매우 민감하게 반응한다는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 조직에 충실하면서 팀워크를 추구하는 이 유형을 조직지향형이라고 명명하였다.

표 2. 유형 1의 인자가중치

No.	진술문	표준점수
6	다른 동료에게 도움을 주려 노력함	2.18
16	업무에서 요구되는 목표와 제약을 파악하고 충족시키기 위해서 최선을 다함	1.82
20	상사의 지시와 요구를 충족시키기 위해 노력함	1.63
15	호텔 서비스를 전달하는데 적극적으로 행동함	1.53
29	상사의 업무지시사항에 능숙껏 공헌함	1.36
32	업무에 대해 별로 비판적이지 않으며 활기찬 분위기를 만드는 편임	1.22
7	출선수범하여 동료를 도우려 노력함	1.15
23	나는 호텔의 목표, 제약조건, 업무 등에 무관심한 편임	-1.05
25	나는 상사에게 훌륭한 부하라고 생각함	-1.09
36	상사의 업무지시가 추후 나의 승진과 관계가 있다고 생각함	-1.13
4	팀원들에게 나쁜 이미지를 주더라도 중요한 업무에 대해 의견을 제시함	-1.13
40	나는 상사의 지시없이는 업무를 시행하지 않는 편임	-1.34
31	호텔의 운영방침의 변동이나 예외적인 불규칙에 민감한 편임	-1.68
24	상사에게 인정받지 못할 경우 자괴감과 피해의식을 가짐	-2.24

1.2 유형 2:개인지향형

유형 2에 분류된 응답자는 8명으로 수동적으로 상사의 지시를 따르기 보다 스스로 평가하고, 갈등상황이 발생되더라도 본인이 중요하다고 판단되는 경우에는

본인의 견해를 주장하는 비판적 사고를 가진 태도를 보이고 있었다. 하지만 상사의 지시조건을 충족하기 위해 노력하지 않지만 호텔의 목표나 제약조건 혹은 업무에 무관심하지는 않았다. 특히 점수를 많이 부여한 항목은 상사에게 적극적으로 의견을 제시하고, 상사의 지시사항을 합리적인 의심하며, 적절한 수준에서 본인의 주장을 제시하는 것이었다. 반면 강한 부정을 보인 항목들은 '호텔 목표나 업무에 무관심함', '개인적 꿈을 위해 호텔생활을 함', '상사의 요구를 충족하기 위해 노력함'이었다. 이 유형의 전형적인 응답자의 의견을 살펴보면, 상사의 지시는 상황파악을 정확하게 하지 못했을 경우 적절치 않는 경우도 있으며 항상 옳은 결정이라고 할 수 없다. 따라서 상사의 지시는 어느 정도 실무자가 판단해 보고 의견을 제시하는 것이 중요하다는 의견이었다. 또한 근무 중 긴급한 상황이 발생하면 후보고 선조치는 고객만족을 위해 필요하다는 의견을 나타내었다. 기본적으로 호텔 목표와 업무는 파악을 할 필요는 있지만 최대한 객관적으로 업무처리를 하려 한다고 응답하였다.

응답자의 의견을 종합하면, 유형 2는 호텔고객의 다양한 욕구충족과 모든 상황을 상사가 완벽하게 판단을 못할 수 있는 점을 감안하여 실무자 본인의 판단이 더 정확할 수 있음을 중요하게 생각하고 있었다. 무엇보다 고객만족을 위해서는 정해진 규칙과 체계에 따르기를 거부하지만, 바람직한 조직문화를 위해 반대의견을 제안하고 상사의 지시내용의 이유를 파악하려한다는 것을 알 수 있었다. 따라서 유형2는 운영방침의 변동과 예외적인 불규칙에 민감하게 반응하며, 조직의 규칙에 얽매이기 보다는 합리적으로 상황을 파악하고 서비스 인으로써 소신과 신념을 가지고 업무에 임하는 것을 핵심가치로 삼고 있으므로 '개인지향형'으로 명명하였다.

표 3. 유형 2의 인자가중치

No.	진술문	표준점수
3	단순히 지시받은 일을 수행하기 보가 그 지시내용의 합리성을 평가함	1.70
2	주변에서 인정하는 기준보다 자신의 윤리적 기준에 따라 행동함	1.68
4	팀원들에게 나쁜 이미지를 주더라도 중요한 업무에 대해 의견을 제시함	1.54
1	상사에게 업무계획의 검토를 위해 여러가지 의견을 제시함	1.44
31	호텔의 운영방침의 변동이나 예외적인 불규칙에 민감	1.05

강한 편임		
20	상사의 지시와 요구를 충족시키기 위해 노력함	-1.34
24	상사에게 인정받지 못할 경우 자괴감과 피해의식을 가짐	-1.41
37	나는 상사에게 반대의견을 제안하지 않는 편임	-1.44
39	나는 상사의 지시내용의 이유를 묻지않고 무비판적으로 시행함	-1.55
22	호텔의 업무는 나의 개인적 꿈을 이루는데 도움이 됨	-1.55
40	나는 상사의 지시없이 업무를 시행하지 않는 편임	-1.74
21	나는 개인적인 꿈을 위해 호텔생활을 하고 있다	-1.80
23	나는 호텔의 목표, 제약조건, 업무 등에 무관심한 편이다	-1.98

### 1.3 유형 3:순응지향형

유형 3에 분류된 응답자는 모두 4명으로 유형 2처럼 개인적 소신을 당당하게 밝히는 것이 아니라, 업무지시에 대해 최선을 다하며 주어진 일보다 많은 일을 하여 호텔에 공헌하고자 하는 유형이다. 강한 긍정을 보이는 항목은 '의견제시', '동료에게 도움', '솔선수범', '호텔에 공헌', '상사의 지시에 능력껏 공헌함'으로 나타났고 강한 부정을 보이는 항목은 '적극적 행동', '반대의견제시' 등으로 나타났다. 이 유형의 응답자들이 선택한 항목에서 보여지듯이 상사의 지시에 순종하며 가치있는 사람이 되도록 노력하는 면이 강한 것을 알 수 있다. 여기에 분류된 응답자가 항목을 선택이유는 동료가 어려움을 겪고 있을 때 도와야 협력심을 기를 수 있으며 가치있는 사람이 된다고 믿고 있으며 타인의 평가를 솔직히 인정하는 경향을 보여주고 있다.

이 유형을 종합해 보면 조직에 순응하며 모범적으로 행동하는 것을 선호함으로 '순응지향형'으로 명명하였다.

표 4. 유형 3의 인자가중치

No.	진술문	표준점수
25	나는 상사에게 훌륭한 부하라고 생각함	1.73
26	나는 호텔과 내가 속한 부서에 꼭 필요한 존재임	1.73
6	다른 동료에게 도움을 주려 노력함	1.46
7	솔선수범하여 동료를 도우려 노력함	1.46
9	나의 열정으로 팀원을 성장시키고 분위기를 활기차게 함	1.33
28	주변사람들의 평가를 인정하는 편임	1.32
5	호텔에 도움되는 여러 의견을 상사에게 제시함	1.27
27	나는 호텔에서 가치있는 사람이 되도록 능력을 발휘함	1.26
40	나는 상사의 지시없이 업무를 시행하지 않는 편임	-1.78

39	나는 상사의 지시내용의 이유를 묻지않고 무비판적으로 시행함	-1.90
37	나는 상사에게 반대의견을 제안하지 않는 편임	-2.04
38	나는 상사가 나의 의견을 묻기전에는 나의 의견을 말하지 않는 편임	-2.16

### 1.4 유형 4:비판적 수동지향형

유형 4에 분류된 응답자는 모두 6명으로 개인적 꿈을 위해 호텔생활을 영위하면서 상사의 지시사항을 스스로 평가하며, 업무범위를 벗어난 일을 찾아하지는 않는 수동적 태도를 보이고 있었다. 이 유형이 강한 동의를 보인 항목은 '여러 의견 제시', '자신의 윤리적 기준에 따름', '상사의 판단을 스스로 평가'였고, 강한 비동의 항목은 '상사의 지시전 업무처리', '지시없이 업무시행 안함', '업무지시 후 잘함과 못함을 확인함' 등 이었다. 이 유형의 흥미로운 특징은 상사가 업무지시를 내리기 전 능동적으로 업무를 시작하지도 않지만, 지시내용을 전체적인 맥락에서 파악하기보다 의심하고 비판적인 특징을 보이고 있다는 점이다. 대표적 응답자의 의견을 파악해 보면, 위급상황이 아닌 이상 상하관계에 놓인 업무환경에서 주어진 직책 그 이상을 하지 않는 것이 호텔에 장기적으로 도움이 된다고 믿고 있으며, 개인적인 목표나 꿈이 있지 않은 이상 업무환경이 좋다고는 생각이 안된다는 의견을 보여주었다.

종합해 보면 상사에게 비판적으로 의견을 제시하지만 자신의 꿈을 위해 호텔생활을 하며, 업무처리에는 솔선수범하지 않고 주어진 업무이상의 영역에는 소극적인 것으로 파악되므로 '비판적 수동지향형'으로 명명하였다.

표 5. 유형 4의 인자가중치

No.	진술문	표준점수
1	상사에게 업무계획의 검토를 위해 여러가지 의견을 제시함	2.26
2	주변에서 인정하는 기준보다 자신의 윤리적 기준에 따라 행동함	1.41
3	단순히 지시받은 일을 수행하기 보가 그 지시내용의 합리성을 평가함	1.39
21	나의 꿈을 실현하기 위해 호텔생활을 함	1.32
5	호텔에 도움되는 여러 의견을 상사에게 제시함	1.17
4	팀원들에게 나쁜 이미지를 주더라도 중요한 업무에 대해 의견을 제시함	1.13
36	상사의 업무지시가 추후 나의 승진과 관계가 있다고 생각함	-1.30
38	나는 상사가 나의 의견을 묻기전에는 나의 의견을 말하지 않는 편임	-1.38

37	나는 상사에게 반대 의견을 제안하지 않는 편임	-1.57
40	나는 상사의 지시 없이는 업무를 시행하지 않는 편임	-1.62
34	나는 상사가 지시하기 전에 내가 직접 판단하고 업무를 처리하려고 함	-2.00

### 1.5 유형간 공통적 진술문

호텔 직원의 팔로워십은 4개 유형으로 나타나 각 유형 간 독창적인 차이를 보이고 있다. 하지만 상사의 지시 없이 업무를 시행하지 않는 것과 지시내용을 무비판적으로 시행한다는 항목은 모든 유형에서 가장 부정적인 진술문으로 나타났으며 호텔에 공헌하려는 것과 호텔에 헌신적이고 정열적으로 일하는 항목은 모두 긍정적인 항목으로 나타났다.

표 6. Q 소트들의 합의하고 있는 항목

No.	진술문	표준점수
8	주어진 업무범위 보다 많은 공헌을 하려함	.85
17	업무에 필요한 능력과 기술을 서비스 전달 할 때 쏟아 붓고 헌신적으로 고객을 상대함	.23
39	나는 상사의 지시내용의 이유를 묻지 않고 무비판적으로 시행함	-1.52
40	나는 상사의 지시 없이는 업무를 시행하지 않는 편임	-1.62

## V. 논의

본 연구는 호텔 직원의 팔로워십의 주관적 인식에 관한 연구를 Q방법론에 기초하여 연구에 새로운 시각을 제안하고자 하였다. 연구 결과 호텔직원의 팔로워십은 '조직지향형', '개인지향형', '순응지향형', '비판적 수동형'으로 분류되었다.

유형 1인 '조직지향형'은 조직에 충성적이면서 헌신적으로 자신이 속한 조직을 위해 행동하려는 경향을 보여주고 있으며, 호텔업무에 그 어떤 유형보다 신속한 업무수행과 문제해결에 적극적인 유형이다. 이는 호텔 경영자 입장에서 가장 선호하는 유형으로 최근 등장한 워커홀릭들이 많이 추구하는 가치가 반영된 것으로 보인다. 간호사를 대상으로 팔로워십을 연구한 이정숙과 김명애[20]의 연구에서도 조직목표를 신속히 수행하고 자기개발에 적극적인 유형을 제시한 바 있다. 특히 상사에게 인정받고 주어진 업무완성을 위해 동료들에게 도움을 주며 주어진 상황에 자신을 맞추는 이 조직지향

형은 팀워크를 중요한 가치로 생각한다는 의견을 주었다. 이러한 유형의 가치관은 행복의 기준이 외부 기준에 두고 자신을 맞추는 것으로 조직입장에서는 더할 나위 없이 바람직한 인재상이지만, 자칫 지치거나 감정노동으로 인한 감정고갈상태에 취약한 호텔직원을 장기적으로 이런 유형으로 유지하는 것은 다소 어려울 수 있는 것이다. 따라서 업무에 적극적 성향을 보이는 이 유형은 더 세심한 관리와 관심이 필요하다고 할 수 있다.

유형 2에 속한 '개인지향형'인 직원들은 '조직지향형' 직원과 달리 수동적으로 상사의 지시를 수행하기 보다는 업무상황을 스스로 평가하여 본인의 의견을 주장하는 특성을 보였다. 이는 최근 한국사회를 지탱해 온 가치유형인 집단주의와는 다른 개인적 가치관으로, 갈등상황이 발생하더라도 개인의 의견을 주장하고 주변의 기준보다 개인의 자신의 기준에 따라 행동하는 것으로 해석할 수 있다. 유형 1인 '조직지향형' 직원이 조직에 충성하며 주변 동료들과 상사에게 자신을 맞추는 것과는 사뭇 다른 특징을 보이고 있으며, 남들보다 뒤처지는 것을 싫어하고 자기개발을 위해서는 항상 노력한다. 이 유형에게는 개인적으로 성취할 수 있는 목표제시로 성취욕구를 자극하고 합리적인 의견교환으로 수평적인 문화를 이끌어 나가는 것이 바람직하다고 판단된다.

유형 3은 '순응지향형'으로 상사의 지시에 순종하여 전체적인 분위기를 흐트리지 않는 특성을 보이고 있었다. 주어진 상황에 최선을 다하지만 주변의 평가와 기준에 맞추려는 성향이 강함을 알 수 있었다. 유형 1인 '조직지향형'에서 보여주는 조직 충성도는 가지고 있지만 업무성공에 대한 적극성이나 열성을 다소 낮으며 주변평가에 민감한 반응을 보였다. 이러한 유형의 가치관은 주변에 자극을 주거나 피해를 주지는 않지만 주변의 의견에 지나치게 의존하고 좋은 사람이 되어야 한다는 강박관념으로 감정노동에 취약하기 때문에 수직적이고 지시적인 조직문화보다는 공감을 이끌어내는 리더의 역할과 분위기 조성이 필요하다고 판단된다.

유형 4는 '비판적 수동지향형'으로 유형 1에서 보여준 비판성을 가지고 있지만 업무범위를 넘어선 일을 찾아하지 않는 특성을 보였다. 2009년 김성혁 등[9]의 연구에서 수동형 팔로워의 특성을 밝힌 바 있지만 본 연

구에서 유형화된 비판적이면서 소극적이며 수동적인 유형과는 다소 차이를 보이고 있었다. 개인적인 꿈을 위해 열악한 근무환경이지만 근무를 한다는 입장은 유사하지만 상사에게 의견제시를 하는 면은 기존의 단순한 수동형 팔로워와는 상이하다고 판단된다. 따라서 직원 개인의 꿈을 이루는데 필요한 지원프로그램을 지원해 주는 것도 이 유형의 직원들을 효율적으로 관리해주는 방안이 될 것이다. 아울러 주어진 업무범위 이상을 벗어난 일을 솔선하지 않는 특성상 업무에 대한 의견을 자유롭게 제시하는 열린 기업문화 조성도 필요하다고 판단해 본다.

이와 같이 호텔직원의 팔로워십은 기존 R연구에서 제시했던 유형들과는 다소 다른 특징을 보이고 있다. 각 유형은 기존 방법론에서 제시된 것과 달리 복합적이고 다양한 인간의 심리가 있음을 나타내고 있으며 조직 관리에서 새로운 시각으로 팔로워를 바라보는 노력이 필요하다고 판단된다. 본 연구는 일부 호텔직원들이 인식하는 팔로워십에 대한 주관성을 단편적으로 파악한 것으로 일반화에는 한계가 있지만, 무엇보다 자신들이 업무로부터 요구되는 감정적 부조화로 인해 감정노동을 해야 하는 호텔직원들의 입장에서 바라본 팔로워십의 특성을 파악함으로써 호텔 경영에 있어 새로운 시각을 제시할 수 있을 것이다. 나아가 호텔직원의 관점에서 바라본 팔로워십의 현주소를 파악하고 향후 호텔경영의 보다 실질적인 패러다임을 모색하였다는데 의의가 있다.

**참 고 문 헌**

[1] 최규환, “호텔종사원의 팔로워십을 도입한 직무만족도 평가연구,” 호텔레저연구, 제17권, 제3호, pp.321-340, 2005.  
 [2] R. E. Kelly, *The power of Follower*, New York: Bantam Doubleday Dell Pub. Inc., 1992.  
 [3] 정규엽, 김원동, 서용진, “호텔직원의 팔로워십 특성과 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향: 특1급 호텔 식음료업장을 중심으로,” 호텔경영학연구, 제15권, 제4호, pp.1-12, 2006.  
 [4] 오종철, 서현숙, 김영택, “호텔기업의 팔로워십이 직무

만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구,” 관광연구, 제24권, 제1호, pp.141-164, 2009.  
 [5] J. C. Kohles, M. C. Bligh, and M. K. Carsten, “A follower-centric approach to the vision integration process,” *The Leadership Quarterly*, Vol.23, No.3, pp.476-487, 2012.  
 [6] J. Rosenau, “Followership and discretion” *Harvard International Review*, Fall, pp.14-17, 2004.  
 [7] P. Buhler, “Managing in the 90s,” *Supervision*, March, pp.17-19, 1993.  
 [8] D. Collinson, “Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities,” *The Leadership Quarterly*, Vol.17, No.2, pp.179-189, 2006.  
 [9] 김성혁, 권상미, 양현교, “호텔직원들의 리더십과 팔로워십 유형이 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향,” 호텔경영학연구, 제18권, 제3호, pp.81-97, 2009.  
 [10] 정현용, “리더십-팔로워십 유형결합이 행정조직의 성과에 미치는 영향,” 한국콘텐츠학회논문지, 제14권, 제1호, pp.179-188, 2014.  
 [11] 변재우, 박슬기, “호텔 상사의 서번트 리더십이 직원의 팔로워십 및 감정노동에 미치는 영향,” 호텔경영학연구, 제25권, 제6호, pp.105-121, 2016.  
 [12] 이상우, “호텔구성원의 팔로워십이 서비스지향성에 미치는 영향,” 한국콘텐츠학회논문지, 제13권, 제6호, pp.450-458, 2013.  
 [13] 김혜성, “18대 대선후보자의 이상적 이미지유형에 대한 연구,” 주관성연구, 제26권, pp.5-22, 2013.  
 [14] I. T. Ellingsen, I. Storksen, and P. Stephens, “Q methodology in social work research,” *International Journal of Social Research Methodology*, Vol.13, No.5, pp.395-40, 2010.  
 [15] 김홍규, *Q 방법론*, 커뮤니케이션북스, 2008.  
 [16] 신흥철, 손수진, “서비스종사원의 욕구충족, 내재적 직무만족도, 팔로워십이 리더십에 미치는 영향-관계에 관한 탐색적 연구,” 관광레저연구, 제20권, 제4호, pp.275-295, 2008.  
 [17] 윤형기, “생활체육 마라톤 동호인의 팔로워십(followership)이 조직몰입에 미치는 영향,” 한국체육과학회지, 제17권, 제4호, pp.83-98, 2008.  
 [18] 정현영, 이상우, “호텔기업 구성원의 팔로워십, 조직



냉소주의, 조직시민행동 영향 관계,” 한국콘텐츠학회 논문지, 제11권, 제7호, pp.448-457, 2011.

[19] 김찬우, 김동수, “메뉴프로모션에 대한 특급호텔 종사원의 주관적 인식에 관한 연구,” 한국콘텐츠학회논문지, 제17권, 제8호, pp.644-653, 2017.

[20] 이정숙, 김명애, “간호사의 팔로워십 유형에 대한 주관성 연구,” 주관성연구, 제23호, pp.201-219, 2011.

### 저자 소개

임 지 은(Ji-Eun Lim)

중신회원



- 2005년 2월 : 강릉원주대 관광경영학과(관광석사)
- 2008년 8월 : 강릉원주대 관광경영학과(관광박사)
- 2009년 3월 ~ 현재 : 중원대학교 항공서비스학과 교수

〈관심분야〉 : 소비자행동, 서비스마케팅, 기내식음료, 호텔 경영, 마케팅사례연구