

# 호텔조리사가 인식한 총주방장의 리더십 유형에 대한 주관성 연구

## A Subjectivity Study on the Leadership Types of the Executive Chef Recognized by Hotel Cook

정대식, 김호석  
가톨릭관동대학교 호텔조리외식경영학과

Dae-Sig Jung(artjds1229@gmail.com), Ho-Seok Kim(hskim@cku.ac.kr)

### 요약

본 연구는 총주방장의 리더십 유형에 따른 호텔 조리사들의 인식에 관하여 분석함으로써 호텔 조리사의 유형별 직무의 만족도 및 업무기술의 향상과 인간적 관계에 리더십이 미치는 영향을 통하여 팀워크 및 업무의 효율 향상에 일조하는 데 있다. 특히 호텔기업에서 업무의 특성상 엄격한 직급 구분에 따른 수직적 지휘체계의 부서에서 일 하는 호텔 조리사들이 인식하는 총주방장의 리더십 유형에 따른 주관성에 대하여 Q방법론적 분석을 행함으로써 총주방장의 리더십 유형이 업무의 몰입도와 개인적 기술향상 및 팀워크에 미칠 수 있는 요인들을 연구하고자 한다. 리더십 유형을 분석한 결과 제1유형(N=4) : 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 모두를 선호 또는 비선호의 복합적 형태의 유형, 제2유형(N=4) : 변혁적 리더십 선호 유형, 제3유형(N=3) : 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 모두를 선호 또는 비선호의 복합적 형태의 유형으로 나타났다. 호텔 조리사들이 인식하고 있는 총주방장의 리더십은 변혁적 리더십 또는 서번트 리더십 등의 획일적인 리더십 보다는 서로 상충된 조리사 개개인의 경력과 업무기술(능력치)에 맞는 개별적인 상황에 맞게 고려된 리더십을 선호하고 있는 것으로 파악된다. Q방법론의 이론적인 논의와 함께 리더십 유형을 설명하고 이를 기본으로 Q분석의 주관성연구 분석 방법을 이용해 호텔 조리사들이 인식하는 리더십 유형에 따른 주관성을 다양하게 규명해 보고 새로운 리더십을 제시 하고자 한다.

■ 중심어 : | 변혁적 리더십 | 서번트 리더십 | 총주방장 | 중점적 리더십 | Q-방법론 |

### Abstract

The purpose of this study is to analyze hotel chefs' perceptions of each type of leadership, to help improve teamwork and work efficiency through the improvement of job satisfaction and work skills by hotel cooks and the impact of leadership on human relations. In particular, by conducting Q methodological analysis on the subjectivity of the total chef's leadership type recognized by hotel chefs in vertical command systems according to the nature of the work in the hotel company. The analysis of leadership types showed that Type 1 (N=4): both transformative and servant leadership is a combination of preferences or non-preferences, Type 2 (N=4): transformative leadership preference, Type 3 (N=3): both transformative and non-preferred leadership. The leadership of the executive chef, recognized by hotel chefs, is believed to prefer leadership that is considered for individual situations that match each other's experiences and work skills (ability values) rather than uniform leadership such as transformational or servant leadership. Along with the theoretical discussion of Q methodology, the leadership type is explained, and based on the subjectivity research analysis method of Q analysis, the subjectivity of hotel chefs will be identified in various ways and new leadership will be presented.

■ keyword : | Transformational Leadership | Servant Leadership | Executive Chef | Focused Leadership | Q-Method |

## I. 서론

호텔기업은 크게 객실관리 부서와 식음료 및 조리부 등 다양한 부서들로 구성되어 있다. 각 부서마다 서로 다른 조직문화를 형성하고 있다. 특히 조리부서의 조직문화는 다른 부서들에 비해 상하 관계가 매우 명확하다. 총주방장을 중심으로 메뉴를 구성하여 그 기술을 조리사들에게 도제식으로 훈련하여 업무가 진행되는 특성이 있다. 영업시간에는 총주방장의 지휘와 명령 하에 조리 작업이 진행되며 최종적으로 총주방장의 확인 사인이 떨어져야 완성된 요리를 고객에게 제공될 수 있다[1][2].

호텔 조리부서의 경우 고가의 식재료를 사용하여 고급스러운 다이닝 분위기를 연출해야 한다. 호텔의 이미지에 맞는 식음료 메뉴들을 시간에 맞춰 제공하기 위해 조리사는 일사불란하게 움직여야 한다. 호텔주방에서 조리 작업을 할 때는 항상 안전사고에 대비해야 하므로 긴장을 놓을 수 없다. 이러한 조리부서의 특성으로 인해 총주방장이 발휘하는 리더십에 따라 음식의 맛과 질의 성패가 달려 있다고 볼 수 있다[3][4].

호텔 조리부서의 총주방장은 단순히 음식을 만드는 조리 기술뿐만 아니라 호텔 조리사들에게 직업의 자긍심과 기업의 영업목표를 심어주는 등 조리부서와 관련된 운영 전반에 대해 총괄 지휘 감독하는 리더로서 그 역할은 매우 중요하다[5][6]. 대다수의 선행연구는 호텔 조리부서의 업무는 수직적 지휘체계에 의한 업무수행을 진행하는 부서로 정의하였다. 실제 현장에서도 수직적 지휘체계로 업무가 진행되고 있으며, 다수의 연구 결과에서도 나타났듯이 총주방장의 리더십은 업무성과에 절대적인 지표로 작용하고 있음을 시사한다[7].

호텔조리부서의 메뉴 생산은 고객의 주문과 동시에 조리를 시작하여 바로 제공해야 하는 동시성의 특성이 있다. 조리 작업과정에서 긴밀한 팀워크를 필요로 하며, 총주방장의 리더십은 조리사들의 업무성과를 좌우하게 되고, 결과적으로 메뉴 품질을 유지하는 핵심적인 요인으로 작용한다[8]. 따라서 호텔기업의 조리부서의 책임자인 총주방장의 리더십은 조리사들의 효율적인 업무수행의 바탕이 되며, 결과적으로 직무의 만족과 업무의 성과를 이룰 수 있는 기본이라 할 수 있다[9]. 또한 조

리부서의 책임자인 총주방장의 리더십은 조리사들의 업무적인 갈등 해결 및 효율적인 주방관리의 필수적 요소라 할 수 있다.

총주방장의 리더십은 호텔기업과 같은 서비스 상품을 고객에게 제공하고 그로 인한 이윤추구를 목표로 하는 서비스 조직에서 조리사를 비롯한 구성원들의 내부 마케팅 전략에 중요한 요인으로 작용하는 한편, 동시에 내방 고객들의 만족도에도 영향을 미칠 수 있다[10]. 이처럼 리더십의 효과로 볼 때 호텔기업에서 총주방장의 리더십은 호텔의 영업목표를 이루기 위하여 조리 부서를 구성하고 있는 조리사들을 효율적으로 적재적소에 배치하여 부서의 최대 역량을 발휘할 수 있도록 이끌어내는 리더십이다. 따라서 총주방장의 리더십이 무엇보다 중요하다 할 수 있다.

본 연구에서는 연구자 본인이 총주방장으로 근무하고 있는 강릉시 소재 탐스텐 호텔조리사를 대상으로 표본을 설정하였다. 총주방장이 호텔 조리사들에게 내·외면적으로 발휘할 수 있는 리더십의 유형들 중에서 호텔 조리사의 업무의 만족과 조리기술 향상, 그리고 인간적 관계에 리더십이 미치는 영향을 분석하여 팀워크 및 업무효율을 향상시킬 수 있는 적합한 리더십의 방향 연구와 그에 따른 새로운 리더십 개발에 필요한 기초자료를 구축하고자 한다.

## II. 이론적 논의 및 검토

### 1. 호텔 조리부서의 특징

호텔 조리부서의 업무 특성을 고려할 때, 부서의 구성원인 조리사들의 신뢰와 팀워크가 가장 중요한 부서이다. 이를 위해 직책의 수직적 지휘체계가 매우 강하다[11].

조리부서의 특성은 총주방장이 결정한 메뉴얼에 의해 기술적 업무수행이 진행된다. 한편 창의적인 업무수행 능력도 요구된다. 정해진 메뉴얼과 창의적 업무수행 능력 모두 필요한 특성을 지니고 있다. 조리사라는 직업에 대한 강한 자긍심으로 일 자체를 즐기며, 자기발전 위해 쉽 없이 노력하는 직업에 대한 애착심이 강한 조리사들로 구성되어 있는 것도 산업현장의 특성이

다. 따라서 이러한 산업 현황과 업무적 특성이 분명한 조리부서의 경우 총주방장의 역할은 매우 중요하다.

## 2. 총주방장의 역할

호텔기업에서 총주방장(Executive Chef)의 역할은 식음료 서비스 매장에서 판매되는 조리과 관련된 모든 상품의 생산과 그에 필요한 식재료의 구매 및 발주 그리고 검수에 이르기까지 모든 과정을 통해 원가관리에 힘써야 한다. 여러 주방의 조리사들을 비롯한 조리부서의 모든 구성원들을 적재적소에 배치하는 인력관리와 스케줄 관리 그리고, 새로운 메뉴의 기획, 시즌별 메뉴 구성, 이벤트, 프로모션 등 조리부서의 원활한 운영에 필요한 전반적인 업무를 수행하는 호텔기업에서 식음료 서비스 부서의 가장 중요한 역할을 하는 위치에 있다.

호텔 조리부서의 총주방장은 숙련된 최고의 조리기술을 바탕으로 조리사들을 교육하고 지휘 관리해야 한다. 호텔 조리사들에게 직업의 자긍심과 기업의 영업목표를 심어주고 그들의 의견을 수렴하고 격려하여 기술적 성장 또한 지원할 수 있는 조직을 이끄는 조리부서의 최고의 리더라고 할 수 있다[12].

## 3. 리더십의 개념과 유형

### 3.1 리더십의 개념

리더십(Leadership)이란 부서의 목표를 추구하는데 있어 특정한 개인이 자발적으로 목표를 추구하기 위한 행동을 이끌어낼 수 있도록 부서의 구성원들에게 영향을 주는 여러 활동 및 행동이라 할 수 있다[13].

### 3.2 변혁적 리더십

Bass(1985)는 상호간 의사소통, 개별적인 배려, 지적 자극, 그리고 카리스마 등이 변혁적 리더십을 구성하는 요소라고 주장하였다[14]. 상호간 소통(Communication)은 리더가 부서의 구성원들에게 업무수행에 집중시키기 위하여 부서의 업무목표를 명확하게 설명해 주는 것이다.

개별적인 배려는 구성원들에게 인격체로서의 존중과 함께 부서의 영업목표를 위해 조언과 지도를 해 주는 것이고, 지적 자극은 부서의 업무성과를 위해 해결할 문제들에 대하여 해결방법을 제시하고 자신감을 가질

수 있도록 동기를 부여 하는 것으로 정의하였다[15]. 카리스마는 부서의 리더가 구성원들에게 부서의 영업목표와 의무감을 가질 수 있도록 상호간 신뢰 및 리더로서의 존경의 대상이 되는 것이다[16][17].

또한 변혁적 리더십은 부서 구성원들에게 미래의 비전을 제시하고 부서 구성원들로 하여금 리더에 대한 믿음과 존경의 감정을 생기게 하여 구성원들의 더 많은 노력을 이끌어 내고 업무를 대하는 태도와 직업의 가치관 변화를 통해서 업무성과를 최대한 이끌어 낼 수 있는 리더십이라 할 수 있다[18].

### 3.3 서번트 리더십

1977년 그린리프는 '서번트 리더십이란 구성원을 위한 봉사가 가장 중요한 요소이며, 부서의 구성원 그리고 고객, 그에 따르는 상호간 의사소통(Communication)을 제일로 생각하고 그들의 요구를 충족해 줄 수 있는 모두를 위해 헌신하는 리더십'이라고 제시하였다[19].

서번트 리더십은 부서 구성원들과 부서 리더 간에 목표를 공유하고 팀워크, 그리고 상호신뢰를 기본으로 부서 구성원들이 자신의 직무에 몰입하고 만족할 수 있게 하는 동기요인을 끌어내는 리더십 유형이라 할 수 있다[20].

최고의 서번트 리더십의 리더는 자기 자신의 생각을 성실히 수행하고 개인 및 조직 모두가 동반성장 및 함께 발전할 수 있도록 헌신과 열정을 다하는 것이다[21]. 이런 리더십을 발휘하기 위해서는 부서의 리더가 스스로 헌신하지 않는 한, 구성원들에게도 어떠한 노력도 강제할 수 없는 것이다.

### 3.4 새로운 리더십의 제안

상이한 두 리더십을 비교 분석하여 호텔기업에서 조리부서의 특성에 맞는 리더십을 연구하여 총주방장이 조리사들에게 부서의 목표를 확실하게 전달할 수 있고, 업무수행에 차질이 없도록 사명감에 따른 동기부여가 될 수 있는 총주방장의 리더십에 대한 고찰이 필요하다.

과거 총주방장의 리더십은 크게 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 2가지 유형으로 분류해서 논해 왔었다. 본 연구에서는 양분된 2가지 유형의 리더십의 한계를

극복하고 신뢰와 상호존중, 세밀한 관찰을 통해 구성원과 리더가 서로 상생하고 발전할 수 있도록 한 걸음 더 다가갈 수 있는 새로운 리더십에 대해 연구해 보고자 한다.

### III. 연구문제 및 방법론

#### 1. 연구문제

총주방장의 리더십 유형에 관한 주관성 연구는 Q방법론으로 접근하여 조리사들의 주관적 인식과 분석결과와 각 유형별 공통적 구조를 파악하는 것에 의미가 있다. 다음과 같은 사항들의 해답을 얻기 위해 Q방법론적 분석을 시도하였으며, 연구문제는 아래와 같다.

##### 1.1 연구문제

연구문제 1 : 총주방장의 리더십 유형에 따른 호텔 조리사들의 가치, 태도, 성과는 무엇인가?

연구문제 2 : 총주방장의 리더십 유형에 따른 호텔 조리사들의 주관성에 대한 차이점은 무엇인가?

연구문제 3 : 총주방장의 리더십 유형에 따른 호텔 조리사들의 주관성에 대한 공통점은 무엇인가?

#### 2. 연구 설계

Q방법론은 행위자 관점을 중심으로 각 개인에게 내재되어 있는 가치관에 대한 이해와 해석이 가능한 장점을 지니고 있다[23]. 호텔에 근무하고 있는 조리사가 인식한 총주방장의 리더십을 연구하기 위한 가장 적합한 연구방법이라고 판단하였다. 본 연구는 정상열·김옥선(2021)의 변혁적 리더십과, 김경택·이동진·이철기(2008)의 서번트 리더십에 관한 연구를 바탕으로 진술문 형태로 구성하여 진술문을 카드 형태 만들어 분류하여 합산하는 방법으로 진행하였다[24][25].

본 진술문 분석을 위해 호텔 기업에서 가장 많이 연구된 리더십 관련 선행연구를 바탕으로 변혁적 리더십과 서번트 리더십으로 판단하고 두 가지의 리더십을 혼합하여 설문을 구성하였다. 또한 주변 조리사들과의 인터뷰를 진행하여 진술문항을 작성할 Q모집단을 5명을 구성하여 추가적으로 진술문을 작성하도록 하였다. 최

초 30문항으로 구성하여 본 연구와 가장 관련성이 높고 대표성이 있다고 판단된 진술문 20문항을 최종적으로 구성하여, p샘플을 선정하여 분류작업 과정을 진행하였다. 이렇게 생성된 Q-sort를 PC QUANL 프로그램을 활용한 Q요인분석(Q-factor analysis)을 이용해 분석하였다.

조사 기간은 2020년 9월 1일부터 2020년 9월 30일까지 강릉시에 위치한 탑스텐 호텔의 조리사를 대상으로 진술문을 정리하여 조사하였다.

#### 3. Q표본(Q-sample)의 구성

본 연구를 위한 Q표본은 총주방장의 리더십에 대한 조리사들의 인식에 대한 진술문으로 구성되었다. 본 연구는 총주방장의 리더십 유형에 주관적 인식을 경험한 호텔 조리사들의 심층 인터뷰를 실시하였다.

Q-population에 포함된 진술문 중 주제에 관한 대표성이 가장 크다고 여겨지는 진술문을 문헌 및 선행연구 자료를 참고하여 선택하였고, 최종적으로 [표 1]과 같이 20개의 진술문항을 진술문 표본으로 결정하였다. 따라서 최종 결정된 20개의 진술문항은 모든 의견을 포괄적으로 포함할 수 있으며, 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 균형을 이룰 수 있도록 구성하였다.

표 1. Q진술문

번호	Q 진술문 (Q-Statements)
Q 1	나는 총주방장과 일하는 것이 자랑스럽다.
Q 2	총주방장은 조리사들의 중요한 가치와 신념을 이야기 한다.
Q 3	총주방장은 다양한 각도에서 문제점을 해결하도록 요구한다.
Q 4	총주방장은 조리사들의 장려향을 위해 도움을 준다.
Q 5	총주방장은 조리사들을 팀의 구성원이라고 보다는 인간적으로 대한다.
Q 6	총주방장은 업무수행을 위해 새로운 아이디어를 제시한다.
Q 7	총주방장은 부서 목표달성이 가능하다고 확신한다.
Q 8	총주방장은 미래에 대해 낙관적이다.
Q 9	총주방장은 새로운 방식으로 생각하게 한다.
Q 10	총주방장은 존경받는 행동을 한다.
Q 11	총주방장은 조리사들의 의사결정을 존중하여준다.
Q 12	총주방장은 조리사들을 위해 자신을 희생한다.
Q 13	총주방장은 조리사들의 경력개발을 우선으로 생각한다.
Q 14	총주방장은 항상 정직하다.
Q 15	총주방장은 조리사들의 개인적인 문제를 해결해 준다.
Q 16	총주방장은 문제를 효과적으로 처리 할 수 있는 능력이 있다.
Q 17	총주방장은 인간적으로 조리사들에게 깊은 관심을 보여준다.
Q 18	총주방장은 조리사들에게 권한을 주어 책임감을 높여준다.
Q 19	총주방장은 업무수준 향상을 위한 기회를 부여해 준다.
Q 20	총주방장은 조리사들의 의견을 무시하지 않고 경청해 준다.

4. P표본의 선정

본 연구에서는 인구 통계학적 특성(성별, 연령 등)과 호텔 조리사라는 특정 직업의 경력에 따라서 표본을 선정하였다. 연구의 대상인 P표본은 강릉시에 위치한 탑스텐 호텔 조리부서의 조리사들을 중심으로 연구의 목적 및 취지를 설명 한 후, 조사 과정에 동의한 조리사를 중심으로 최종 11명을 선정하였다.

5. Q분류작업(Q-sorting) 및 자료의 처리

Q표본과 P표본의 결정이 만들어 지면 P표본으로 결정된 각 응답자(Q-sorting)로 분류한다. Q분류작업은 개인이 복잡한 주제나 이슈 또는 상황에 관한 자신의 마음의 태도를 스스로 선택하는 것으로써 각 응답자는 진술문을 읽은 후 그것들을 일정한 분포 속에 참여자가 주관적으로 분류하게 된다[20]. 이 연구에서의 Q분류의 순서는 Q표본으로 선정된 변혁적 리더십과 서번트 리더십 사이의 진술문항이 적힌 카드를 응답자들이 읽게 한 다음 변혁적 리더십(긍정+), 중립(0), 서번트 리더십(부정-)으로 크게 3개의 그룹으로 분류한다. 다음 변혁적 리더십 진술문항 중에서 가장 선호하는 것을 차례로 골라서 바깥에서부터 안쪽으로 분류작업을 진행하여 중립부분에서 정리하도록 한다. 같은 방법으로 서번트 리더십 진술문항을 분류한다. 이때 진술문항의 양쪽 끝 상단에 위치한 1개의 진술문항에 관한 코멘트를 분류 하여 정리하였다.

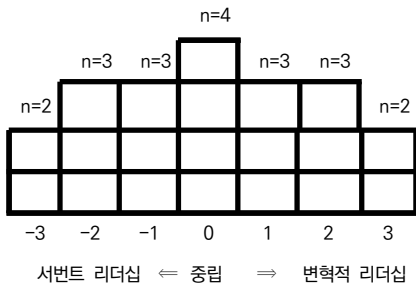


그림 1. 각 진술문의 리더십 유형별 의견 점수 분포방식

총주방장의 리더십 유형에 관한 주관성 연구 결과를 분석하기 위해 P표본에 대한 조사가 완료된 후 수집된 자료를 숫자화 하기 위하여 Q표본 도표에서 분포처럼 서번트 리더십 선호유형인 경우 (-3)를 1점으로 시작하

여 2점(-2), 3점(-1), 중간적 선호유형 4점(0), 그리고 변혁적 리더십 선호형인 경우 5점(1), 6점(2), 7점(3)을 부여하여 점수화 했다 [그림 1]. 형성된 점수를 진술문항 번호순서로 코딩하고, 이렇게 산출된 자료를 PC용 QUANL 프로그램을 이용하여 그 결과를 보고자 한다.

표 2. 조사대상의 경력 및 인구학적 특성 인자가중치

선호 유형	번호	성별	연령	경력	인자가중치
TYPE I (N=4)	1	여	25	3+	0.9109
	9	남	28	3+	2.9045
	10	남	38	10+	3.0624
	11	남	43	10+	1.3037
TYPE II (N=4)	2	남	51	20+	1.0420
	4	남	51	3+	1.2714
	5	여	24	3+	2.0864
	6	남	34	10+	0.6379
TYPE III (N=3)	3	남	32	10+	0.6957
	7	남	31	3+	1.1424
	8	남	38	10+	2.8574

IV. 연구결과

1. 분석결과

총주방장의 리더십 유형에 관한 호텔 조리사의 주관성 유형을 살펴보았다. Q방법론적 연구는 피조사자의 주관적 견해 등을 비교적 넓게 분석 할 수 있으며, 연구 대상에 대한 의견을 표시 및 판단할 수 있다[21]. Q요인 분석을 한 결과에서 3개의 유형으로 나타났다[표 3].

QUANL프로그램을 실시해본 결과, 3개의 요인으로 분류되었다. 제1유형과 제2유형이 4명, 제3유형은 3명으로 분류되었다. 여기서 선호 유형별 분류에서 인원수가 가지는 의미는 크게 없다. 그러나, 인자 가중치가 1.0이상인 사람이 1유형과 2유형에는 3명, 3유형에는 2명이 속해 있다. 모든 유형이 인자 가중치가 골고루 분포되어 있음을 볼 수 있다.

각 유형별 대표 아이젠(Eigen values) 값은 [표 4]에 나타난 바와 같이 제1유형이 2.7267%, 제 2유형이 2.0557%, 제3유형이 1.5972%이다.

표 3. Q진술문항의 선호 유형별 표준점수

번호	Q진술문(Q-Statements)	선호 유형별 표준점수		
		I N=4	II N=4	III N=3
Q1	총주방장과 일하는 것이 자랑스럽다.	1.5	0.5	1.5
Q2	총주방장은 조리사의 중요한 가치와 신념을 이야기 한다.	-0.2	0.3	0.3
Q3	총주방장은 다양한 각도에서 문제점을 해결하도록 요구한다.	0.7	1.9	0.7
Q4	총주방장은 조리사의 잠재개발을 위해 도움을 준다.	0.5	1.0	-0.2
Q5	총주방장은 조리사를 팀의 구성원이라기 보다는 인간적으로 대한다.	0.4	0.7	0.1
Q6	총주방장은 업무수행을 위해 새로운 아이디어를 제시한다.	0.5	1.2	0.1
Q7	총주방장은 부서 목표달성이 가능하다고 확신한다.	-0.6	-0.2	1.5
Q8	총주방장은 미래에 대해 낙관적이다.	-1.3	-0.6	-0.6
Q9	총주방장은 새로운 방식으로 생각하게 한다.	-0.2	0.8	0.0
Q10	총주방장은 존경받는 행동을 한다.	0.8	0.4	-0.8
Q11	총주방장은 조리사의 의사결정을 존중하여준다.	0.5	0.0	1.1
Q12	총주방장은 조리사를 위해 자신을 희생한다.	-1.1	-1.5	-1.2
Q13	총주방장은 조리사의 경력개발을 우선으로 생각한다.	-0.7	-0.7	-0.6
Q14	총주방장은 항상 정직하다	-0.7	0.8	0.0
Q15	총주방장은 조리사의 개인적인 문제를 해결해 준다.	-1.6	-0.1	-1.4
Q16	총주방장은 문제를 효과적으로 처리 할 수 있는 능력이 있다.	1.2	-0.4	-1.9
Q17	총주방장은 인간적으로 조리사에게 깊은 관심을 보여준다.	-0.7	-0.3	-1.0
Q18	총주방장은 조리사에게 권한을 주어 책임감을 높여준다.	-1.8	0.2	1.6
Q19	총주방장은 업무수준 향상을 위한 기회를 부여해 준다.	1.6	-1.9	-0.5
Q20	총주방장은 조리사의 의견을 무시하지 않고 경청해 준다.	1.0	-2.2	1.3

표 4. 유형별 아이겐 값과 누적 변량

구분	1유형	2유형	3유형
아이겐 값	2.7267	2.0557	1.5972
변량	0.2479	0.1869	0.1452
누적변량	0.2479	0.4348	0.5800

그리고 [표 5]에 각 유형의 선호하는 문항의 코멘트 [심층인터뷰]를 기술 하였다.

표 5. 유형별 문항선택에 대한 코멘트

구분	변혁적 리더십	서번트 리더십
1 유형	업무에 대해 많이 배울 수 있고, 개인적인 능력향상에 긍정적이다.	회사의 운영방식에 따라 총주방장의 의사와 상관없이 변화가 일어난다.
	부서 안에서 자신의 가치와 조리사로서의 신념에 대해 이야기 한다.	바뀌는 상황 변화에 빠르게 대비한다.
2 유형	조리사의 업무보다도 부서원간의 관계가 더 중요하다.	주방의 운영상황에 따라 총주방장의 의사가 변경하기도 한다.
	업무능력 향상을 위해 기회와 환경을 제공 해 주려고 노력한다.	주방의 일원으로서 개인의 권한이 무의미하다.
3 유형	조리사로 일 하고 있는 것에 자부심을 느끼고 있다.	원활한 주방의 운영을 위해 개인보다 팀워크를 우선시 하고 있다.
	업무성과를 위한 책임의식을 주려고 한다.	업무 외적인 대화가 부족하다.

[표 6]은 각 유형간의 상관계수를 보여준다. 이는 각 유형간의 유사성의 정도를 나타내어 주는 표이다.

표 6. 각 유형간의 상관관계 계수 비교

구분	제1유형	제2유형	제3유형
제1유형	1.000	0.018	0.126
제2유형	0.018	1.000	0.183
제3유형	0.126	0.183	1.000

### 2. 제1유형(N=4) : 서번트 리더십과 변혁적리더십의 복합적 유형

[표 7]은 제1유형에 인자 가중치가 1을 초과한 응답자의 수는 4명중 3명으로, 19번 [총주방장은 업무수준 향상을 위한 기회를 부여해 준다. (Z-score=1.64)]로 Q진술문에 가장 서번트 리더십 선호 유형으로 보이고 있고, 18번[총주방장은 조리사에게 권한을 주어 책임감을 높여준다. (Z-score=-1.80)]로 Q진술문에 서번트 리더십 선호 유형으로 보였다. 또한 표준점수 1이상의 진술문인 1번[총주방장과 일 하는 것이 자랑스럽다.(Z-score=1.50)]문항은 변혁적 리더십과 일치되는 진술문항이다.

이를 통해 제1유형에 속한 응답자들은 '변혁적 리더십과 서번트 리더십 모두를 선호 또는 비선호의 복합적 형태'임을 볼 수 있다.

표 7. 제 1유형에서 표준점수 ±1.00이상을 보인 진술문항

번호	Q진술문항(Q-Statements)	표준점수
19	총주방장은 업무수준 향상을 위한 기회를 부여해 준다.	1.64
1	총주방장장과 일하는 것이 자랑스럽다.	1.51
16	총주방장은 문제를 효과적으로 처리 할 수 있는 능력이 있다.	1.18
20	총주방장은 조리사의 의견을 무시하지 않고 경청해 준다.	1.01
12	총주방장은 조리사를 위해 자신을 희생한다.	-1.14
8	총주방장은 미래에 대해 낙관적이다.	-1.27
15	총주방장은 조리사의 개인적인 문제를 해결해 준다.	-1.57
18	총주방장은 조리사에게 권한을 주어 책임감을 높여준다.	-1.80

### 3. 제2유형(N=4): 변혁적 리더십 선호 유형

[표 8]은 제2유형에 인자가중치가 1을 넘어선 응답자의 수가 4명 중 3명으로 3번[총주방장은 다양한 각도에서 문제점을 해결하도록 요구한다.

표 8. 제 2유형에서 표준점수 ±1.00이상을 보인 진술문항

번호	Q진술문(Q-Statements)	표준점수
3	총주방장은 다양한 각도에서 문제점을 해결하도록 요구한다.	1.94
6	총주방장은 업무수행을 위해 새로운 아이디어를 제시한다.	1.15
4	총주방장은 조리사의 잠정개발을 위해 도움을 준다.	1.00
12	총주방장은 조리사를 위해 자신을 희생한다.	-1.48
19	총주방장은 업무수준 향상을 위한 기회를 부여해 준다.	-1.88
20	총주방장은 조리사의 의견을 무시하지 않고 경청해 준다.	-2.18

(Z-score=1.94)가 Q진술문에 가장 변혁적 리더십 선호 유형으로 보이고 있고, 20번[총주방장은 조리사의 의견을 무시하지 않고 경청해 준다. Z-score=-2.18])로 Q진술문에 서번트 리더십과 일치성을 보였다. 이를 통해 제2유형에 속한 응답자들은 총주방장의 '변혁적 리더십 선호 유형'이라고 볼 수 있다.

### 4. 제3유형(N=3) : 서번트 리더십과 변혁적 리더십의 복합적 유형

[표 9]는 제3유형에 속한 3명 중 인자가중치가 1을 넘어선 응답자의 수가 2명으로 18번[총주방장은 조리사에게 권한을 주어 책임감을 높여준다.(Z-score=1.62)]가 Q진술문에 서번트 리더십과 일치성을 보이고 있고, 16번[총주방장은 복잡한 문제를 효과적으로 처리 할 수

있는 능력이 있다.(Z-score=-1.88)]로 Q진술문에서 서번트 리더십과 일치성을 보였다. 또한 표준점수 1이상의 진술문인 1번[총주방장과 일 하는 것이 자랑스럽다.(Z-score=1.50)]문항과 7번[총주방장은 부서 목표 달성이 가능하다고 확신한다.(Z-score=1.48)]문항이 상위에 체크 되어 있다.

표 9. 제 3유형에서 표준점수 ±1.00이상을 보인 진술문항

번호	Q진술문(Q-Statements)	표준점수
18	총주방장은 조리사에게 권한을 주어 책임감을 높여준다.	1.62
1	총주방장장과 일하는 것이 자랑스럽다.	1.50
7	총주방장은 부서 목표달성이 가능하다고 확신한다.	1.48
20	총주방장은 조리사의 의견을 무시하지 않고 경청해 준다.	1.28
11	총주방장은 조리사의 의사결정을 존중하여준다.	1.06
17	총주방장은 인간적으로 조리사에게 깊은 관심을 보여준다.	-1.04
12	총주방장은 조리사를 위해 자신을 희생한다.	-1.16
15	총주방장은 조리사의 개인적인 문제를 해결해 준다.	-1.42
16	총주방장은 문제를 효과적으로 처리 할 수 있는 능력이 있다.	-1.88

1번과 7번은 모두 변혁적 리더십과 일치되는 진술문항이다. 이를 통해 제3유형에 속한 응답자들은 변혁적 리더십과 서번트 리더십 모두를 선호 또는 비선호의 복합적 형태임을 볼 수 있다.

## V. 결론

본 연구의 목적은 호텔조리사가 인식한 총주방장의 리더십유형에 대한 호텔조리사들의 주관적 인식을 파악하기 위해 Q방법을 활용하여 연구하였다. 본 연구의 연구 문제는 총 3가지로 구성 하였다.

첫째 총주방장의 리더십유형에 따른 호텔 조리사들의 가치, 태도, 성과는 무엇인가? 실증분석결과 총 3가지의 유형으로 분류되었다. 제1유형(N=4): 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 모두를 선호 또는 비선호의 복합적 형태의 유형 ], 제2유형(N=4): 변혁적 리더십 선호 유형], 제3유형(N=3): 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 모두를 선호 또는 비선호의 복합적 형태의 유형]으로 나타났다.

유형별 특성에서 제1유형과 제3유형은 변혁적 리더십과 서번트 리더십 모두를 선호 또는 비선호의 복합적

형태로 나타났다. 제1유형과 제3유형의 응답자들은 하나의 리더십에 대한 획일적인 리더십보다는 조리사 개인의 경력과 업무기술(능력치)상황을 고려하여 개별적인 수준에 맞게 발휘되는 리더십을 선호하는 것으로 사료된다.

제2유형은 변혁적 리더십을 선호하는 유형으로, 부서의 리더인 총주방장이 호텔 조리사들에게 비전을 제시하고 조리사들로 하여금 신뢰와 존경 그리고 충성 등의 감정을 일으켜서 태도와 가치관을 변화 일으켜 부서의 업무에 보다 많은 참여와 노력으로 업무성과를 이끌어 낼 수 있는 리더십을 선호하는 것으로 나타났다. 제2유형에 나타난 변혁적 리더십은 개인적인 관계를 넘어서 상호간의 의사소통, 개별적 배려, 지적자극 그리고 카리스마 등을 하위 요인으로 구성되었다. 이러한 하위요인 통하여 부서의 목표를 공유하고, 조리사들 스스로 의무감을 갖게 하여 신뢰와 존경의 관계가 형성되도록 하여야 한다.

총주방장은 변혁적 리더십의 하위요인들을 바탕으로 조리사들의 업무적인 발전을 위해 조언과 지도를 해야 한다. 조리사들로 하여금 자신감을 가질 수 있도록 동기를 부여하여 호텔의 경영목표 달성과 개인의 업무기술 향상에도 기여할 수 있도록 해 주는 것이다.

본 연구의 성과는 제1유형과 제3유형의 분석결과를 토대로 호텔 조리사들이 선호하고 있는 변혁적 리더십과 서번트 리더십 모두를 선호 또는 비선호의 복합적 형태를 참고하여 조리사의 업무몰입과 자기개발, 영업성과, 인관관계 등을 고려한 개개인의 호텔 조리사에게 적합한 좀 더 세밀한 '집중적 리더십 (Focused Leadership)'이라는 새로운 리더십이 필요하다고 할 수 있다.

개인 맞춤형인 '집중적 리더십 (Focused Leadership)'을 발휘하기 위해서는 총주방장 본인의 개인적인 희생이 필요한 서번트 리더십을 바탕으로 조리 기술의 원할한 전수 및 업무의 효율적인 성과를 위한 변혁적 리더십의 카리스마와 커뮤니케이션이 더해져서 조리사 개개인의 경력에 따른 업무역량의 눈높이에 맞추어 서로 다른 리더십을 보여줄 수 있는 총주방장의 세심한 관찰 및 연구가 필요하다.

둘째, 총주방장의 리더십유형에 따른 호텔 조리사들

의 주관성에 대한 차이점은 무엇인가?

연구결과 연령에 따른 선호 유형의 리더십은 각 각 다르게 나타났다. 제2유형[변혁적 리더십 선호 유형] 응답자의 인구학적 특성을 살펴보면 경력과 연령대가 제 1유형과 제3유형에 속한 응답자보다 더 높게 나타났다. 제2유형의 응답자들은 40-50대로(1990년대 학번) 수직 지휘체계의 변혁적 리더십을 선호하는 것으로 나타났다.

반면 현세대(M, Z세대)들은 수직적 지휘체계에 속해 있으면서 자기만의 독특한 가치관을 가지고 있어서 획일적인 리더십에 동조하지 않는 것으로 파악된다. M, Z 세대의 조리사들은 메뉴얼에 따른 조리기술을 도제교육의 방식으로 행하고 있지만 기성세대에 비하면 원활한 인터넷의 활용을 통해 새로운 조리기술과 관련 정보를 손쉽게 획득하며, 참신한 아이디어의 메뉴얼도 스스로 만들어 가고 있다. 전통적인 메뉴얼을 따르지만 이를 고집하지 않는 것, 또한 가장 큰 특징이라 하겠다.

셋째, 총주방장의 리더십 유형에 따른 호텔 조리사들의 주관성에 대한 공통점은 무엇인가?

호텔조리사들은 총주방장이 호텔조리사들을 섬기는 자세로 조리사들의 직무기술의 향상을 도우며 부서의 영업 성과를 완수하는데 스스로 기여하도록 이끌어 주기를 원한다. 또한, 자신의 잠재력을 끌어낼 수 있도록 개별적인 수준에 맞추어 이끌어주는 리더십을 기대하고 있는 것으로 나타났다. 부하 직원에 대한 예의를 갖추고 조리사들을 위한 이해 및 관심을 가져주길 기대하는 것으로 나타났다. 총주방장은 자신이 실수나 부족할 수 있다는 점을 인정 하고, 업무 권한을 부서원들에게 부여하여 조리사들의 능력을 찾아주고 자신감과 책임감을 갖도록 한다. 조리사들의 의견을 비판하기 전에 넓게 수용하려는 마인드를 가져야 한다. 총주방장 스스로 부서의 업무성과를 이룰 수 있도록 헌신하며 열정을 다 해야 한다. 또한, 수직적 지휘체계를 갖고 부서의 업무처리를 하던 변혁적 리더십을 지양하고, 조리사들의 기술향상이나 업무성과가 나타나기 까지 많은 노력과 헌신 그리고 시간을 투자해야 한다.

최종적으로 본 연구는 기존의 호텔 조리부서의 총주방장에 대한 리더십연구가 변혁적리더십과 서번트 리더십을 독립적으로 연구 진행하였던 것과는 달리 두 가



지 리더십을 융합하여 연구 되었다는 점에서 의미성을 찾을 수 있으며, 구성원들의 다양한 유형을 분류하였다. 기존 선행연구에서 강조되었던 변혁적 리더십의 강한 이미지와 서번트 리더십의 지원과 같은 리더십의 대표적인 이미지에는 공감하였다는 점에서는 선행연구를 지지하였지만 좀 더 새롭고 융합적인 리더십을 기대하고 있다는 연구결과를 도출 하였다는 점에서는 매우 가치 있는 연구라 사료된다.

본 연구의 한계점은 본 연구자가 재직중인 호텔 한 곳을 대상으로 하였다는 점에서 동종업계의 유사한 많은 사례와 통계를 비교하고 자료의 분석이 미흡한 한계가 있다. 경력이나 연령 그리고 직급에 대해 좀 더 심도 있는 질문지를 개발하여 실제적인 분석 및 연구가 필요함을 느낀다.

향후 연구에서는 다양한 접근 방식으로 리더십을 연구하고 더 효율적인 총주방장의 리더십 유형들을 만들기 위해 필요한 기초자료를 제시한 점에서 본 연구의 의미가 있을 것으로 사료된다.

또한, 호텔 조리부서에서 총주방장이 갖춰야 할 리더십과 팀워크 관리에 필요한 기초자료로 가치있는 연구로 활용되기를 희망한다. 향후 후속연구에서는 심층적인 진술문항, 그리고 다각적인 접근을 통해 응답자들의 객관적인 분석을 시도하여 보다 다양하고 유용한 총주방장의 새로운 리더십에 관한 지속적인 연구를 하고자 한다.

#### 참 고 문 헌

- [1] 권용주, 박명규, 송흥규, “호텔 주방장의 리더십 유형이 리더십 대체효과와 조직유효성에 미치는 영향,” 호텔관광연구, 제10권, 제4호, pp.79-94, 2008.
- [2] 박명규, 류중현, 차종석, “경력지향성, 상사지원인식, 경력만족의 관계에 대한 연구, 호텔조리사를 대상으로,” 호텔경영학연구, 제29권, 제1호, pp.31-47, 2020.
- [3] 구동우, 이새미, “호텔 조리장의 진정성 리더십이 호텔 조리사의 팀워크와 이직의도에 미치는 영향,” 한국호텔관광학회, 제17권, 제2호, pp.103-127, 2015.
- [4] 박종철, 최현정, “호텔기업의 전략적 리더십에 따른 직원의 공동체 의식이 조직변화몰입 및 경영성과에 미치는 영향,” 관광레저연구, 제30권, 제6호, pp.343-359, 2018.
- [5] 오석태, “호텔 조리사 문화가 조직 유효성에 미치는 영향,” 한국조리학회, 제9권, 제3호, pp.1-21, 2003.
- [6] 권영국, 김영중, “외식업 종사원의 조직정치지각이 조직침묵 및 이직의도에 미치는 영향: 식음조리부서의 조절적 역할 탐색,” 한국조리학회, 제23권, 제3호, pp.123-136, 2017.
- [7] 나용근, 김용중, “호텔 조리사가 인지한 리더의 임파워링 리더십이 자기효능감 및 조직시민행동에 미치는 영향 연구,” 한국조리학회, 제26권, 제7호, pp.82-93, 2020.
- [8] 정진우, 이윤주, 박희욱, 백민숙, “호텔주방 관리자의 윤리적리더십이 교환관계(LMX)와 조직시민행동에 미치는 영향에 관한연구 : 부산지역 특급호텔을 중심으로,” 한국호텔관광학회, 제15권, 제2호, pp.232-249, 2013.
- [9] 박경곤, “호텔 조리사의 직무 만족과 숙련 향상에 관한 연구,” 한국조리학회, 제11권, 제4호, pp.59-76, 2005.
- [10] 김정태, 조용현, 김호석, “호텔조리사의 직업소명의식이 직무열의 및 조직몰입에 미치는 영향,” 한국외식경영학회, 제22권, 제5호, pp.333-352, 2019.
- [11] 이정탁, 김성수, “특급호텔조리사의 조직문화와 지식 공유, 직원창의성 간의 구조적 영향관계 연구,” 한국조리학회, 제26권, 제7호, pp.70-81, 2020.
- [12] 구동우, “호텔조리장의 어댑티드 리더십이 직무성과에 미치는 영향에 관한 구조모형분석 : 라포와 직무만족의 매개효과를 중심으로,” 한국조리학회, 제26권, 제5호, pp.66-78, 2020.
- [13] 장상준, “호텔 주방 부서장의 리더십이 조직유효성에 미치는 영향,” 관광연구저널, 제23권, 제1호, pp.321-336, 2009.
- [14] B. M. Bass, “Leadership: Good, better, best,” Organizational dynamics, Vol.13, No.3, pp.26-40, 1985.
- [15] 박소연, 박혜윤, “승무원의 리더십유형과 임파워먼트의 관계에 관한 연구,” 한국항공경영학회, 제2권, 제2호, pp.43-60, 2004.
- [16] 이상희, 전창대, “변혁적리더십과 직무성과와의 관계에서 자기효능감 매개효과 연구,” 한국콘텐츠학회논문지, 제15권, 제1호, pp.427-436, 2015.

- [17] 김현정, “변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 거래적 리더십의 조절효과를 중심으로,” 한국관광산업학회, 제43권, 제1호, pp.69-91, 2018.
- [18] 김동수, “외식기업의 변혁적 리더십이 조직지원인식, 자기 효능감 및 혁신행동에 미치는 영향,” 관광연구저널, 제32권, 제5호, pp.237-248, 2018.
- [19] R. K. Greenleaf, *The power of servant-leadership: Essays*, Berrett-Koehler Publishers, 1998.
- [20] 최동주, “서번트 리더십과 조직몰입 간의 조직에 대한 신뢰 매개효과,” 한국콘텐츠학회, 제8권, 제12호, pp. 334-346, 2008.
- [21] L. C. Spears, “Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leader,” *The journal of virtues & leadership*, Vol.1, No.1, pp.25-30, 2010.
- [22] 이제영, “소셜미디어에 관한 대학생 수용 유형 연구,” 사이버사회문화, 제3권, pp.61-83, 2012.
- [23] 강진숙, 이제영, “미디어교육 참여 경험에 대한 Q방법론적 연구,” 한국방송학보, 제24권, 제3호, pp.7-49, 2013.
- [24] 정상열, 김옥선, “호텔조리사 리더의 변혁적 리더십과 혁신행동 간 관계에서 조직지원인식의 매개효과,” 관광레저연구, 제33권, 제6호, pp.269-291, 2021.
- [25] 김경택, 이동진, 이철기, “서번트리더십과 심리적 임파워먼트 및 개인성과의 관계: 호텔종업원을 대상으로 한 다층분석,” 호텔경영학연구, 제29권, 제8호, pp.123-141, 2020.

저 자 소 개

정 대 식(Dae-Sig Jung)

정회원



- 2017년 ~ 현재 : Top's 10 Hotel 총주방장
- 2018년 2월 : 광운대학교 경영대학원 서비스경영학 석사
- 2020년 2월 ~ 현재 : 가톨릭관동대학교 일반대학원 호텔조리외식경영 전공 박사과정

〈관심분야〉 : 리더십, 조직행동론, 외식창업

김 호 석(Ho-Seok Kim)

정회원



- 국가공인 조리기능장
- 2012년 2월 : 세종대학교 일반대학원 외식경영학 박사
- 2012년 3월 ~ 현재 : 가톨릭관동대학교 조리외식경영학과 교수

〈관심분야〉 : 메뉴개발, 외식마케팅, 외식창업