

## 외식산업 관리자의 리더십에 관한 최근 연구동향

전 경 철

경기대학교대학원 관광학박사

E-mail : kcjeon365@hanmail.net

최근의 외식산업은 치열한 경쟁력과 함께 인력수급이 급격하게 증가되고 있다. 따라서 인적서비스의 효율적인 관리가 중요시 되면서 리더십에 대한 연구가 호텔과 패밀리 레스토랑을 대상으로 관리자와 종사자에 대한 실증적인 연구가 되고 있지만 아직 미흡한 실정이다 따라서 외식산업에서의 최근 연구동향을 토대로 향후 연구의 방향을 살펴보면 첫째, 외식산업에서 직속상사를 포함한 관리자와 종사자에 관한 국내 연구가 미미한 상황에서 외식산업 관리자의 리더십에 관한 연구가 최근의 변화한 조직내 구성원에 대한 실증연구를 토대로 호텔과 패밀리레스토랑을 대상으로 이루어 져야 한다.

또한 과거 대부분의 종사자에 대한 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등의 연구가 임금이나 승진 등에 초점을 두었는데 과거보다 학벌수준이 높고 젊은 층이 많은 조직내 구성원에 대한 조직문화에 초점을 둔 시대의 흐름에 맞는 연구가 이루어 져야 한다. 둘째, 변혁적 리더십과 리더-구성원 교환관계는 각기 독립적으로 연구에서 관리자의 리더십이라는 하나의 틀 속에서 분석해 실증적인 연구가 이루어 져야 한다. 셋째, 기업의 핵심인재의 관리와 함께 금전적 보상체계의 개혁뿐 아니라 비금전적 차원에서 배려나 지원이 요구된다. 넷째, 외식산업 관리자의 역할 또한 전문가로서 평생직장의 개념보다 평생직업으로서 자신의 능력과 함께 매뉴얼이 있어야 할 것이다. 다섯째, 구성원들에게 지속적으로 교육훈련을 시킬 수 있는 리더십개발 프로그램이 마련되어야 하며 마지막으로 환경과 조직문화에 따라 리더십 유형의 적용이나 선택이 외식업체 특성에 맞는 실증적 연구가 앞으로도 계속 진행되어야 될 것이다.

<색인어> 변혁적 리더십, 리더-구성원 교환관계, 외식산업

### 1. 서론

최근 외식산업의 노동시장은 신규사업의 진출과 업장의 확대에 의한 외식업체간의 인력수급이 급격하게 증가되는 추세에 있다. 더불어 외식업체간의 경쟁으로 인한 고감도의 인적서

비스 즉, 세련된 매너와 섬세하며 능숙하고 차별화된 서비스를 소비자들이 요구하고 있다(진양호, 2003). 따라서 외식산업은 외식경영자와 관리자, 내부고객(종사자) 및 외부고객이 삼위일체가 되어야만 사업적 특징을 발휘할 수 있다. 특히, 고객중심적인 Q(Quality), S(Service), C(Cleanliness)를 갖춘 토털 서비스를 제공할 수 있어야 한다(김기영외 2인, 2003). 일반적으로 경제가 발전하게 되면 산업구조와 고용구조에서 제조업의 비중은 줄어들고 서비스산업은 높은 비중을 차지해가는 특징을 보인다(나정기, 1998). 국내의 외식산업은 1970년 58,071개의 식품접객업소가 2004년 기준 648,038개로 11배, 매출액 수준은 1977년 4천억원의 규모에서 2004년 기준 42.5조원의 규모로 증가했다(경제기획원, 2004). 소비지출 구성을 보더라도 식료품에 사용되는 지출금액은 2000년대 현저히 떨어지는 반면 외식비는 0.8%에서 2004년에 13.2%로 12.4%가 증가하였다. 미국은 개인 소비자의 지출 중에서 50% 이상이 서비스와 관련된 것이며, 미국의 500대 대기업 중 1/3이상이 서비스기업이다(Green, 1998). 우리는 이러한 글로벌 서비스 경제시대에 살고 있다. 이처럼 오늘날 서비스기업들은 급변하는 경영환경의 변화와 점점 강화되고 있는 고객만족요구 등으로 끊임없는 변화와 혁신이 요구되는 만큼 외식산업 리더자의 역할이 무엇보다도 중요하다. 이에 따라 수많은 경쟁과 쇠퇴하는 세계 경제 속에서 뛰어난 통찰력과 기술, 안정된 경영과 예측을 할 수 있는 리더의 역할과 능력이 중요하게 요구된다. 다시 말해서 이러한 상황에 효과적으로 대처하고 외식산업의 변화에 적응하기 위해서는 새로운 리더십의 패러다임이 필요하다(Tracey & Hinkin, 1981). 이 같은 외식산업의 성장과 더불어 기업경영에 있어서 인사조직관리를 시작으로 리더십에 대한 연구가 호텔과 패밀리레스토랑을 대상으로 관리자와 종사자에 대한 실증적인 연구가 되고 있다.

리더십에 대한 연구가 본격적으로 이루어지기 시작한 것은 변혁적 리더십으로 1978년 Burns(1978)에 의하여 최초로 사용되었는데 그는 변혁적 리더십을 “부하의 욕구 수준을 높여주고, 개인, 집단, 조직의 목표를 변화시키고자 하는 리더십”이라고 정의하였다. 그리고 거래적 리더십을 “부하의 노력에 대한 대가로 리더가 보상을 제공하는 교환의 과정을 전제로 이루어지는 리더십”이라고 정의하였다. 이에 대하여는 이미 많은 선행 연구들이 진행되었는데 대부분의 연구들은 변혁적 리더십의 구성요소가 거래적 리더십의 구성요소 보다 일반적으로 조직유효성에 더 큰 영향을 미친다고 주장하였다(Avolio, Waldman, & Einstein, 1988).

Bass(1985)에 의하면 변혁적 리더십은 부하들에게 새로운 비전을 제시하고 부하들의 고차원적 욕구를 자극하여 공식적으로 주어진 역할을 초월하는 기대이상의 성과를 가져오도록 동기화시키는 것을 말한다. 변혁적 리더십에 대한 효과는 리더에 의한 구성원의 가치, 신념, 욕구 등의 변화와 직무만족, 조직몰입이나 추가적 노력, 리더에 대한 만족 및 추종의식, 리더의 유효성 지각 등 다양하다. 하지만 이 분야에 대한 연구는 아직도 체계적인 정리가 미

흡한 점이 있으며, 포괄적인 모형을 제시하지 못하고 개별변수 중심의 부분적인 연구에 머무르고 있는 실정이다.

리더십 연구에 있어서 주목해야 할 또 하나의 대안적 연구방향은 리더와 구성원들간의 관계에 초점을 둔 리더-구성원 교환관계(Leader Member Exchange : LMX)이론이다.

Dansereau 등(1975)에 의해 개념이 설정된 '수직적 쌍 연계'에서 시작된 이 이론은 대부분의 리더십 이론들이 부정확한 가정에 기초하고 있다고 본다. 즉, 기존의 리더십 이론들에서 주장하는 바와 같이 한 집단의 구성원들이 그들의 리더를 평균적인 동일한 방식으로 지각하고 있다는 가정은 잘못된 것이며, 특정 집단의 동일한 리더라 하더라도 구성원 개개인들과 차별적인 관계를 맺어나가게 되고 따라서 구성원들도 자신의 리더에 대해 지각하는 내용이 다를 수 있다는 것이다(Kreitner & Kinicki, 1998). 결국 이 이론에 따르면 한 집단의 리더는 각각의 구성원들에게 서로 다른 모습으로 리더를 파악하게 된다는 것이다. 이는 곧 변혁적 리더십을 발휘하는 리더도 구성원들과의 교환관계의 양상에 따라 각기 다양한 모습으로 구성원들에게 지각될 수 있음을 예측하게 해 준다.

한편, 외식산업에서 고객들이 인지하는 만족도는 결국 종사자들과의 접촉을 통하여 인지되며, 이는 종사자들이 관리자를 신뢰하고 조직에 대한 공정성을 느낄 때 스스로 자발적으로 고객을 위한 고품질의 서비스를 하게 된다. 문제는 종사자들의 서비스 품질을 구성하는 제 요인들이 직무행위로 정확하게 규정되어지기 어렵고 고객들과의 접촉상황에 따라 가변적이며, 제 3자가 관찰하기 어려워 종사자 각자의 자발성에 의존해야 한다는 점이다.

지금까지 인사·조직분야에서 종사자의 행위에 대한 연구는 대부분 직무행위와 같은 공식적인 역할 또는 행위를 주요 연구대상으로 하여 왔다. 따라서 인적자원관리에 대한 논의의 초점도 가용 인적자원의 효율적 이용과 직무설계, 교육훈련, 보상체계, 경력개발계획과 같은 기법을 이용하여, 인적자원을 유지 및 개발하는데 노력해왔다. 그리고 이에 대한 대부분의 연구들은 개인의 능력과 노력을 제고시키거나 이직, 결근, 파업 등에 따른 조직비용을 절감시키는 방안을 강구하는데 연구의 목적을 두어왔다(Karambayya, 1989). 그러므로 급속한 환경변화와 복잡성에 대하여 적극적으로 대처하기 위해서는 구성원들이 역할 외적인 영역에 대하여도 적극적으로 대처하려는 의욕과 의지를 가져야만 할 것이다. 구체적으로 조직이 장기적으로 경쟁력을 유지하며, 극심한 경쟁관계에서 성장·발전하려면 조직의 혁신능력, 유동성, 생산성 및 외부환경에 대한 적응성이 요구되는데 이에 대하여 구성원들의 공식적 직무행위만으로는 한계가 있다(Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994).

먼저 수퍼리더십과 셀프리더십은 Manz가 주장한 이론이다. 수퍼리더십 이론은 과거의 전통적인 리더십이 신세대 종사자들의 낮은 생산성, 결근율과 이직의 증가, 그리고 비정상적인 행위 등의 문제들에 적합하지 않다는 가정에서 출발하고 있다. 수퍼리더십 이론을 주장한 Manz와 Sims(1980)는 리더의 단독적인 역량에 의존하여 그들의 하급자들에게 영향력을 행

사했던 전통적인 개념의 리더십에 의문을 제기하면서 현대적 상황에서 바람직한 리더십의 형태로서 수퍼리더십을 제시하였다. 그들은 집단내 리더 개인의 단독적인 지도력에 의해서 부정적인 결과가 초래될 수 있음을 제기하면서 그 대안으로 수퍼리더십 개념의 중요성을 강조하였다. 수퍼리더십 이론에서는 하급자들이 자기 자신을 리더 할 수 있는 역량과 기술을 갖도록 함으로써 그들을 셀프리더로 육성하는 것을 수퍼리더의 역할로 규정하고 있다. 이처럼 스스로를 리더 하는데 필요한 행동이나 사고에 관련된 일단의 전략을 셀프리더십이라고 명칭하고 있다. 셀프리더십이란 자기 스스로 영향력을 발휘할 수 있는 행위나 사고에 집중한 일련의 전략이며, 종사자 스스로 자신을 이끄는 것을 의미한다. 셀프리더십은 종사자들로 하여금 바람직한 행위를 유도하는 자아동기부여와 자기 방향설정을 스스로 습득하도록 영향력을 발휘한다(Manz, 1992). 수퍼리더십, 셀프리더십, 그리고 변혁적 리더십 이론에 근거하여 조직내 리더가 자신의 하급자들에게 비전을 제시하고 적절한 임무를 부여하고 이들을 지원해주는 역할을 담당할 수 있는 리더를 육성 하고자 하는 것이다.

리더는 자신의 하급자를 'Client'로 인식하고 이들에게 일의 의미와 가치, 그리고 팀의 미션(비전)을 공유(목적관리)하고 적절한 권한을 부여하며(임파워링), Client들이 필요로 하는 부분을 적극적으로 지원해주는(멘토링) 역할을 강조하는 것이다. 구성원을 부하직원이나 단순한 업무를 수행하는 대상이라는 인식에서 벗어나 그들의 필요인 필요역량을 파악하고 만족시켜야 하는 내부고객 즉, Client라는 시각으로 접근하여 리더의 역할을 재정립하는 개념으로서 내부고객 만족을 이끌어내고 궁극적으로 외부고객을 만족시킬 수 있다. 특히, 외식기업은 내부고객과 외부고객의 접점에서 이루어지는 서비스이며 다양한 서비스를 요구하는 외부고객을 만족시키기 위해서는 내부고객의 만족이 무엇보다도 중요하다. 따라서 구성원들의 조직공정성 지각을 바탕으로 직무만족과 조직몰입, 자기만의 일이 아니어도 자발적으로 하는 분위기가 조성되어 고객의 욕구를 현장에서 즉각적으로 처리하는 고품질의 서비스가 이루어져야 한다.

급변하는 경영 환경하에서 조직의 효율성을 제고하기 위해서는 우선 내부적으로 조직구성원에 대한 비전을 제시하고 조직에 보다 만족하고 몰입할 수 있는 방향으로 기업의 방향타를 조정해야 한다.

최근 들어 산업사회가 복잡화, 고도화됨에 따라 발생하는 종사자 관리 및 리더의 역할 중 대라는 문제점은 단순히 제조업 분야의 전유물이 아닌 외식산업 분야에서도 크게 부각되고 있는 추세이다.

따라서 본 연구에서는 다음과 같은 사항을 살펴보고자 한다. 첫째, 외식산업 관리자의 개념과 리더십의 특성에 대하여 살펴본다. 둘째, 이를 바탕으로 외식산업에서의 리더십연구에 대한 최근동향에 대하여 살펴봄으로서 실증적인 연구를 통한 외식산업에서 관리자의 역할과 종사자의 올바른 태도에 대한 유용한 시사점을 얻을 수 있을 것으로 기대된다.

## II. 외식산업의 관리자

### 1. 외식관리자의 개념

오늘날과 같이 기업 환경이 유동적이며 경쟁적인 환경 속에서는 과거 어느 때 보다도 조직의 목적달성을 위해 외식산업에서 관리자와 일선종사자의 노력이 필요하다.

외식산업에서 내부고객과 외부고객으로 나누어, 종사자를 내부고객으로까지 부르는 이유는 종사자의 서비스 능력 여부에 따라서 그 기업의 이익 창출이 결정되기 때문이다.

음식서비스는 종사자의 손에 의해서 만들어지고 고객에게 전달된다. 따라서 인적서비스의 비중이 클 뿐 아니라 종사자에 의해서 서비스의 속성이 달라질 수 있는 특성을 갖고 있다.

환대산업(hospitality industry)의 특징은 제조업이나 제품산업과는 달리 물질적 요소가 주된 상품이기보다는 인적자원에 의해 제공되는 서비스가 주된 상품의 특성을 갖는 다는 것이다. 고객에 대한 제품의 판매가 곧 서비스의 제공이고 이러한 서비스의 제공은 제품이나 물리적인 시설보다 종사자에 의해 제공되는 인적서비스가 가장 중요한 핵심이며, 종사자는 그 소속되어 있는 조직을 대표한다.

이처럼 조직을 대표하는 외식산업 종사자는 각각의 조직 환경이나 여건 하에서 상이한 동기나 욕구를 갖게 된다. 그리고 점포의 목표와 자신들의 목표가 같아서 그들의 욕구가 충족될 수 있다고 인식될 때 자신의 능력이나 성의를 최대한 발휘하려고 할 것이다(전영호·김신정, 2001).

기업내 경영 혁신을 추진하고 대외적인 경쟁력을 확보해가는 기업의 중추적인 영역에서는 구성원 개개인의 능력을 새로운 가치 창조에 연결하는 관리자가 결정적인 중요성을 가진다.

일반적으로 조직의 구성원이 담당하는 업무를 경영 관리적 측면에서 구분하면 다음의 세 가지가 있다. 업무의 목적·내용·방침 등을 결정하는 부문, 결정된 목적·방침에 따라 구성원을 지휘·감독하여 구성원을 통해 업무를 구체화 해가는 업무관리부문 그리고 실제로 업무를 실행하는 업무의 실시부문이다. 이 세 부분이 통일된 활동을 전개해 갈 때 기업은 원활한 운영과 성과를 올릴 수 있게 되는 것이다.

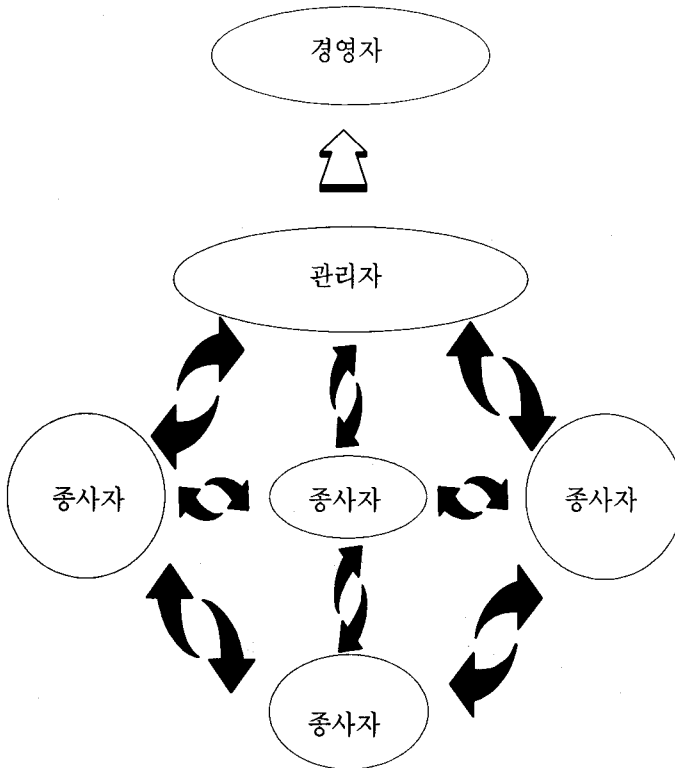
외식산업의 구성원은 이상의 세부분을 계층별로 각각 분담하고 있는데 방침의 결정단계는 주로 경영자층이 담당하고 있으며, 업무의 실시부문은 종사자들이 담당하고 있다. 그리고 업무의 관리부문은 양 계층의 중간에 위치하는 관리자층이 담당하고 있다.

Mintzberg(1990)는 실증적 연구를 통해 관리자의 역할을 크게 세 범주 즉, 대인적 역할(interpersonal role)과 정보전달 역할(informational role), 그리고 의사결정 역할(decisional role)로 구분하였고 조직이나 부서 단위의 공식적인 책임을 맡고 있는 자라고 정의하였다.

## 전 경 철

대인적 역할은 관리자의 공식적 권한과 지위로부터 파생되는 것으로 조직 또는 단위 부서 대표자 역할과 부하에게 동기를 부여하고 훈련시키며 조직이 목표를 달성하게 하는 리더의 역할, 그리고 타부서의 동료들과 접촉하거나 고객, 공급자, 공공기관의 직원 등 기타 조직, 외부인과 접촉하는 역할을 하는 연락자의 역할 등이 여기에 포함된다.

정보전달 역할이란 정보를 입수하고 전달하는데 관련된 것으로 조직의 내·외부에서 일어나는 일들을 주시하면서 정보를 수집·분석·검토하는 일을 하는 모니터의 역할이다. 뿐만 아니라 입수한 정보를 구성원들에게 전달하는 정보전달자의 역할, 조직의 정책, 계획 및 활동에 관한 정보를 외부에 알리거나 상급자에게 보고하는 역할을 포함하는 대변인 역할 등이 여기에 속한다. 팀 내부의 정보 흐름도는 <그림 1>에서 보는 바와 같다.



<그림 1> 외식산업 조직 내부의 관계 흐름도

의사결정 역할은 관리자의 업무 중에서도 가장 중요한 부분으로 사업기회를 포착하여 신규 프로젝트를 주도·감독하며 변화에 관한 전략을 수립·검토하는 기업가의 역할이다. 또한 조직의 위기, 소비자의 불만 해소 및 공급자 문제 등 부서내 또는 부서간의 갈등을 해결

해야 하는 혼란 조정자의 역할, 물적 자원과 자금의 적절한 배분 및 구성원을 적재적소에 배치하고 작업계획을 하며 예산을 작성·승인하는 자원배분자의 역할을 포함하고 있으며, 부서를 대표하여 고객, 공급자, 공공기관 직원들과의 협상 및 단체교섭 등의 협상자의 역할도 여기에 포함된다.

외식기업이 보유하고 있는 관리자들의 효율성을 제고하기 위해서는 무엇보다도 기업가형 관리자와 전문가로 구분지어 육성·활용해야 한다. 이들 인재를 육성하기 위한 제도로는 진로 선택제도가 있다. 이 제도는 구성원들의 향후 진로에 대해 몇 가지의 경로를 설정해두고, 구성원 스스로가 사전에 선택할 수 있도록 한 것이다. 그리고 구성원들의 능력을 더욱 더 심화하기 위해서는 장기적 관점에서 체계적·합리적인 교육 기회를 제공해야 할 것이다.

조직을 수직적으로 분화시켜 보면 경영자층, 관리자층, 그리고 종사자층으로 나눌 수 있으며 그들의 역할은 아래와 같다(김규태·류시건, 1997).

경영자층은 외식기업 전체의 전략적 계획·지휘·조정 및 통제를 행하고 경쟁자, 공급업자, 정부 등의 환경도 함께 주시하며 전반적인 기업 경영을 수행한다.

관리자층은 경영자와 종사자의 중간에 성립하는 계층으로서 부문관리직능을 담당하며 부서장, 팀장, 점장, 업장장 등이 이에 해당한다. 이들은 경영자가 결정한 기본방침과 종합계획을 현장의 활동과 결부시키기 위해 방침과 계획을 명확하게 하여 구체적인 명령 지시를 종사자에게 전달하고 실제 작업을 지휘·통제함으로써 품질 및 서비스 등을 유지하고 확보하게 하는 역할을 한다.

종사자는 실제로 업무를 수행하는 자로써 관리자의 구체적인 지시에 따라 해당 업무를 수행하는 역할을 하는 자들을 말한다.

<표 1> 조직의 유형별로 요구되는 리더의 능력

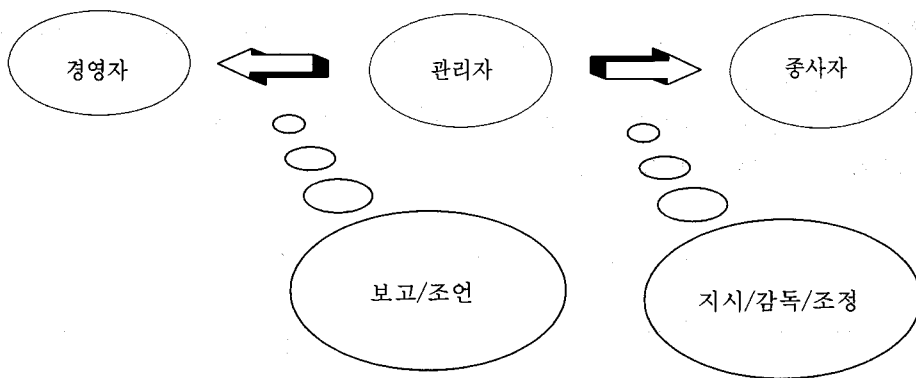
<p>종사자</p>	<p>관리자</p>	<p>경영자</p>

자료 : Chrudden, H. J., Serman, A. W., "Personal Management", South Western, 1976, p.309. 연구자 재구성

본 연구의 대상인 의식산업의 조직은 민간기업이며 또한 운용할 수 있는 인력 규모가 충분치 못하기 때문에 인력 하나하나가 중요한 자원으로 효율적이며 효과적으로 활용되어야 한다. Mintzberg의 산업유형에 따른 관리자의 역할연구에 따르면 민간조직의 관리자는 기업가 역할을 더욱 중요하게 지각하는 경향이 있으며, Stewart의 연구에서는 구성원과 접촉하는데 평균 41%를 소비하고 조직내·외부인과의 접촉에 47%, 또 상급자와의 접촉에 12%를 소비한다고 하였다(Stewart, 1965).

<표 1>에서도 알 수 있듯이 인간관계능력은 계층을 막론하고 가장 중요시 되는 부분이며 하부구조로 갈수록 현장에서 필요한 기술적 능력이 증대된다. 관리자는 경영자와 종사자를 연결하는 연결고리로서 각 부문의 능력을 균형있게 발휘하도록 요구되는데, 먼저 관리자로서는 상사와 동료, 구성원이라는 관계 속에서 경영자에 대한 보고, 보좌 및 구성원에 대한 감독, 횡적 협조와 조정 등의 인간관계적 업무처리가 중시된다.

즉, 부문적 업무를 운영 및 집행하는 책임자로서 경영자층에서 내려오는 조직의 계획 및 목표와 관련된 지시들을 명확하게 하여 종사자에게 구체적으로 업무를 진행할 수 있게 하며 동시에 이들을 관리·감독하고 통제하는 역할을 하는 것이다. 관리자의 주요 역할을 아래의 <그림 2>로 요약하였다.



<그림 2> 관리자의 주요 역할

전통적으로 유지되어 왔던 수직적인 구조에서, 관리자는 거의 주목 받지 못하였다. 전통적 구조는 조직의 규모가 커질수록 거쳐야 하는 결재단계가 점점 길어지므로, 업무 프로세스가 비효과적으로 진행되기 때문에 빠르게 변화하는 현대에는 걸맞지 않는 구조가 되어 버렸다. 이에 따라 조직 구조가 점차 수평적으로 변해가고 이에 따른 관리자의 중요성이 점점 대두되기 시작하는 추세이다. 따라서 관리자 역할의 중요성을 네 가지로 정리하면 아래의 <표 2>와 같다.



관리자들은 업무에 있어서 전문적 노하우뿐만 아니라 조직내 비공식적 네트워크를 바탕으로 벽 없는 커뮤니케이션을 수평·수직간 수행할 수 있는 계층이다. 하지만 아무리 관리자가 중요하다고 하여도 조직내에서 그들 자신이 업무의 전문가(multi-professional)로서, 인간적 측면에서 신뢰할 수 없는 자라고 한다면 아무런 의미도 없게 될 것이다. 또한 조직내에서 중요한 포지션은 자신이 그에 걸맞는 능력과 자질을 갖추고 있을 때에만 유연성을 갖는다는 사실을 잊지 말아야 할 것이다.

<표 2> 관리자 역할의 중요성

관리자 역할의 중요성	
Entrepreneur (기업가적 역할)	중간관리자들은 상급 관리자들 보다 매일 업무추진, 고객, 최일선의 종사자들과 더 가깝게 있기 때문에 누구보다도 현장의 문제점 들을 더 잘 알고 있다. 또한 최일선의 업무로부터 충분히 떨어져 있기 때문에 보다 큰 그림(big picture)을 생각할 수 있고, 이러한 점들이 그들로 하여금 문제 해결과 성장 촉진에 있어서 새로운 가능성을 바라 볼 수 있게 해 준다.
Communicator (커뮤니케이션의 촉진자 역할)	중간관리자들은 회사에서 실질적이고 지속적인 변화를 가능하게 하는 비공식 네트워크를 효율적으로 활용함에 있어서 최고경영자들보다 훨씬 더 뛰어나다. 그들은 전사적으로 추진 중인 변화를 전달함에 있어서 매우 적합한 위치에 있다. 중간관리자는 전조직에 걸쳐 커뮤니케이션을 촉진할 수 있는 회사내 가장 훌륭한 네트워크(the best social networks)를 갖고 있다. 그들은 조직내 순환배치를 통하여, 폭넓고 심도 있는 관계형성(webs of relationships)을 통하여 효율적인 비공식적 네트워크를 구축하고 있다.
Therapist (조직구성원들을 위한 치료자 역할)	중간관리자들은 직원들의 분위기와 감성적 니즈를 잘 조정하며, 이로써 변화의 주된 원동력의 유지를 가능하게 한다. 이는 종사자 개개인의 니즈에 맞는 커뮤니케이션이 가능하다는 것이다.
Tightrope Artist (줄타기 곡예사 역할)	중간관리자들은 연속성과 변화(continuity & change) 사이의 긴장관계를 잘 다룸으로써, 조직이 극단적 타성이나 혼돈(extreme inertia or chaos) 등에 빠지지 않도록 해준다. 중간관리자들도 변화로 인하여 다른 계층의 사람들과 마찬가지로 많은 스트레스를 받지만, 그들은 특별한 균형적 행동을 취함으로써 개인적·전문적 실천방법을 발견하는 문제 해결자들(problem solvers)이다.

## 2. 외식산업 관리자의 리더십 특성

기업 경영은 최고 경영자의 의지나 능력만으로는 되지 않을 것이며, 구성원의 창의적 요소를 얼마나 잘 끌어내고 사업화하느냐에 따라 그 성공 여부가 판가름 날 것이다. 이 과정에서 관리자의 역할이 중요하다.

앞에서 언급한 대로 관리자는 과거처럼 경영자의 뜻을 번역해 단순히 종사자에게 전달하는 자가 되어서는 안되며, 자기 책임 하에 의사 결정을 하고 새로운 영역에 과감히 도전하는 기업가형 관리자가 되어야 한다.

조직적 지식 창조에 성공하는 관리자가 되기 위해서는 그 기업이 속한 업종에 따라 약간의 차이가 있을 수 있으나 일반적으로 외식산업에서는 다음과 같은 요건을 갖추어야 한다.

첫째, 외식관리자는 끊임없이 수많은 정보를 수집하여야 하며, 다른 사람들이 쉽게 활용할 수 있도록 일정한 형식으로 단순화할 수 있는 정보 소화 능력을 보유하고 있어야 한다. 이는 정보의 단순 처리보다는 이를 통한 지식 창조를 강조하는 것이다. 이러한 지식 창조야말로 관리자의 가장 중요한 역할이라 할 수 있다.

둘째, 외식관리자는 각 부문의 전문가가 되어야 한다. 관리자가 전문 지식을 보유하고 있지 않으면 종사자에게 정확한 지시나 조언을 할 수 없을 것이며, 그들에 대한 접촉이 그다지 의미를 갖지 못하게 될 것이기 때문이다.

셋째, 외식관리자는 리더십이 있어야 한다. 리더십을 최고 경영자의 고유 영역이라고 생각하면 안 된다. 관리자에게도 리더십은 요구된다. 그래야만 종사자들로 하여금 외식산업 기업이 지향하는 방향으로 일사불란하게 움직이게 할 수 있다. 리더십을 보유한 뛰어난 관리자가 많은 기업만이 장기적인 경쟁력을 확보·유지할 수 있다.

이처럼 상부와 하부를 연결하는 관리자의 여러 역할에 맞게 이들이 업무수행과정에서 보여주는 리더십에 따라서 조직의 성과는 차이를 보일 것으로 판단된다.

외식산업 관리자에 관한 Stogdill(1974)의 선행 연구에서는 리더의 속성을 능력, 성취, 책임, 참여 및 신분이라는 특성을 리더십의 중요한 요소로 제시하였으며, McClelland(1985)는 성취, 권력, 친교를 효과적인 관리자가 되기 위한 핵심 요소라고 하였다. 이 외에도 성공적인 관리자에게 필요한 요소로써 전문적 관리 지식과 기법, 경험, 성실성 및 쇄신성, 야심, 성취, 창조성 등의 자질과 인간관계나 도덕성 등의 견해들도 제시되고 있다(최항순, 1997).

본 연구자는 조직에서 관리자의 역할이 무엇보다 중요하다고 생각한다. 서비스업의 일종인 외식산업은 늘 변화하는 현장 한 가운데서 직접 고객을 대하며 기대에 부응할 수 있도록 노력해야 하는 직무를 수행해야 하므로 전체의 성과를 위해 조직 구성원들의 자발적인 참여 및 노력이 절실히 요구되는 실정이다. 특히, 최고경영자와 종사자의 관계를 연결하면서 현장에서 실제 구성원들과 함께 업무를 수행하는 중간관리자들에게는 상황과 구성원에 맞는 리더십이 요구된다고 본다.

### III. 외식산업에서의 리더십 연구

Mintzberg는 외식산업에서의 리더십을 간접 조사한 결과 매니저 역할의 중요성과 리더십이 경영에 있어서 매우 중요하다고 하였으며 Ley(1980), Analdo(1981), Shortt(1989) 등은 매니저의 역할 중 아주 중요한 역할의 하나인 리더십에 대해 연구하였다.

Cornell 대학(1993)의 연구에서는 또 다른 연구결과로 외식사업에서 전문적인 매니저 교육이 아주 중요하게 고려되어야 하며 또한 중요한 기술, 리더십, 문제 확인 능력 등 세 가지 요인이 고려되어야 한다는 것을 강조하였다.

외식산업에서 리더십에 대한 연구를 하는 주된 연구자는 Navel과 Stearn (1977), Worsfold(1989), Tracey와 Hinkin(1994)이다.

Navel과 Stearn(1977)은 외식산업 조직을 대상으로 리더십을 조사한 결과 포지션과 조직 형태를 유지하는데 리더십 스타일이 효과적이라고 하였다.

Worsfold(1989)의 접근방법은 외식 산업의 매니저들에게 리더십 스타일에 대해 인터뷰를 실시하였으며, 매니저의 '개인 프로파일'을 작성하여 설문을 하였다. 연구자는 매니저가 관계적 리더십 스타일을 자각한다고 했으나, 이것은 독재적인 접근법을 사용한 것이다. Worsfold의 접근법은 개념적, 방법론적으로 한계가 있었다고 볼 수 있다.

개념상으로 그의 연구는 오하이오 주립대의 리더십 연구에서 나타난 구조주도적, 고려적 행동연구를 이용하여 총지배인의 '개인 특성 프로파일'을 조사하였다. 이 접근법의 대부분은 효과적인 리더십 행동의 개념적 요소와 사회적 욕구를 인정하지 않았다. 왜냐하면 이것은 매니저들에게 그 자신의 리더십 스타일을 보고하기를 요청했고, 개인 특성이 아닌 행동적인 형태들을 분석하였다.

방법론적으로는 호텔의 한 조직내에서 총지배인의 표본을 같은 조직내에서 추출하여 그 결과 부정적인 결과로 나왔다. 이 결과는 외식산업의 전형적인 것으로 가정했다(임효정, 2004).

Worsfold(1989)는 그 연구들을 계속 해왔는데 한 가지 이상의 조직과 관련된 하나의 샘플을 선택하는 것에 의해서 그 연구를 개선할 수 있었다. 이것은 외식산업의 더 많은 책임감 있는 연구가 있어야만 한다. 대안적으로 Worsfold는 그 연구의 조직을 하나의 형태 안에 우세한 리더십 스타일을 증명할 수 있기 때문에 구조적인 개념을 정확하게 인식할 수 있었다.

上田 研一(1999)는 기업이 시대에 맞는 새로운 전략 전환기에 조직구성원의 의지가 따르지 않으면 안 된다는 것을 전제로, 성공하기 위해서는 가장 중요한 문제의식에 대하여 중간 관리자의 리더십이 가장 중요하다는 근거로 인터뷰 조사를 실시하였다. 그 결과 영업소장의 부적절한 리더십에 의해 담당자의 의지가 저하되며 영업소장이 적절히 리더십을 발휘하면

담당자가 새로운 전략에 대하여 의지를 가지고 임할 수 있다는 것을 확인하였다.

Gerard Tocquer와 Eva Kwan(2000)은 아시아에서 가장 큰 체인점을 소유·경영하고 있는 상그릴라호텔과 리조트(SLA)는 모든 체인점을 결속시키고 같은 구성단체에 속한다는 사명감을 주입시키기 위해 공통의 목표와 가치를 창조할 필요가 있다는 것을 인식하였다. 이에 따라 서비스 리더십을 달성하기 위해 전략적 계획을 세워 상그릴라호텔 중 하나인 카우롱상그릴라(KSL)의 모든 직원들을 교육시키는 방법과 자세한 설명을 제공한 결과 KSL 총괄 책임자가 직면하는 가장 중요한 문제는 효율성을 평가하기 위해 전략적 계획 실행 전후에 취해지는 성과 평가를 어떻게 해석하느냐 하는 것이었다.

Hutchcraft와 Chuck(2000)는 퍼듀대학에서 캘리포니아의 Taco Bell Corp과 시라쿠스에 있는 Denny's에서 매니저들의 직무만족을 조사하여 전반적인 사항을 교육시켜 외식산업에 대한 인식을 변화시켰다.

Robert와 Geoff(2002)는 42개 호텔 매니저들의 카리스마 리더십의 기능을 공유 Likert의 three-point scale을 이용하여 서비스 프로그램과 리더십 기능의 효과성을 조사하였다.

<표 3> 외식산업에서의 리더십에 관한 연구

연구자	연구 내용	연구 방법	연구결과
Navel & Stearn (1977)	호텔 환경과 케이터링 업무에 Fiedler의 업무 지향적 행동이 매우 유용하다고 추측	변수 위치인 조사자에게 독립적인 설문 실시	긍정적
Ley (1980)	Mintzberg의 총지배인 관리자 역할에 대한 연구	조직 체계에 관한 관측	긍정적
Analdo (1981)	GM에서 Mintzberg의 매니저 역할을 조사하고, 리더역할에 대한 중요성 연구	Mintzberg의 역할에 의하여 관리적 행동을 분류하여 설문	긍정적
Keegan (1983)	관리자가 효과적이고 참여적인 리더십 스타일을 고려했다고 조사	외식산업에서 리더십의 사회적 영향을 조사하고 기술적 분석 실시	—
Shortt (1989)	Mintzberg의 관리자 역할의 관계에서 매니저의 업무행동 연구와 매니저의 중요성에 대한 연구	매니저의 행동과 매니저의 업무에 대한 만족도에 대해 설문	긍정적
Worsfold (1989)	오하이오 주립대 리더십 연구에서 구조주도적, 고려적 행동연구를 이용하여 GM의 개인적인 프로필을 조사	리더십 견해에 대한 설문과 인터뷰 실시	부분 긍정적

외식산업 관리자의 리더십에 관한 최근 연구동향

연구자	연구 내용	연구 방법	연구결과
Tracey & Hinkin (1994)	외식산업 조직에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십 스타일을 비교 연구 효과적으로 리더가 거래적 리더십을 행동하는지 연구	Likert 척도를 이용하여 리더의 효과성을 종사자의 관점에서 조사 Bass의 동시요인 리더십 설문	긍정적
上田 研一 (1999)	시대에 맞는 새로운 전략을 조직에 투입하기 위해서는 리더십이 가장 중요하다고 인식	일본 T회사의 종사자들을 인터뷰를 통해 조사	긍정적
Gerard Tocquer & Eva Kwan (2000)	샹그릴라 호텔을 결속시키고 같은 구성단체에 속한다는 사명감을 주입시키기 위해 공통의 목표와 가치를 창조할 필요성 인식	'샹그릴라 2000'의 공식화 과정과 38개 샹그릴라호텔 중 하나인 카우롱샹그릴라(KSL)의 모든 직원들을 교육 시키는 방법 제공	긍정적
Hutchcraft & Chuck (2000)	퍼듀대학에서 캘리포니아의 Taco Bell Corp과 시라쿠스에 있는 Denny's 매니저들에게 교육하여 외식산업에 대한 인식을 변화시킴	레스토랑 매니저들의 직무 만족을 조사	긍정적
Robert & Geoff (2002)	42개 호텔의 매니저들의 카리스마 리더십의 기능을 공유하여 'Total Service' 프로그램을 적용하여 임무와 관계 개선의 바람직한 풍토를 이끌어냄	Likert의 three-point scale을 이용하여 서비스 프로그램과 리더십 기능의 효과성을 조사	긍정적
Svein & Einar (2005)	외식산업 매니저들에게 조직문화와 성과와의 관계를 조사	프랜차이즈 매니저들에게 설문지법을 사용하여 문화, 리더십과 조직몰입 성과에 미치는 영향을 조사	긍정적

Svein과 Einar(2005)은 외식산업 매니저들에게 조직문화와 성과와의 관계를 조사하기 위하여 프랜차이즈 매니저들에게 설문지법을 사용하여 문화, 매니저의 리더십과 조직몰입의 성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 이와 같이 외식산업에서 나타난 리더십에 관한 선행 연구를 요약해 보면 <표 3>과 같다.

## IV. 결 론

최근 외식산업의 개방과 급변하는 경영여건 속에서 존속과 번영의 기틀을 마련하고 능동적인 변화를 도모하는데 외식관리자의 역할이 실로 중요하다. 이에 서비스특성에 근거한 고객지향적 접근이 요망되고, 서비스품질의 경쟁적 차별화와 생산성 증대의 필요성이 대두되고 있다. 외식산업에 대한 새로운 인식과 관심을 가지고 외식기업의 경쟁력 향상과 확보를 위한 서비스품질향상이 절실히 필요한 시점이다. 특히, 극도로 발달된 서비스의 집약체인 외식산업은 종사자에 대한 의존성이 높아 다른 산업에 비해 노동집약적인 성격을 가진다. 이처럼 인적의존도가 높은 외식산업에서는 종사자가 제공하는 서비스품질이 하나의 상품으로서 외식기업의 경영성과에 지대한 영향을 미치고 있다. 따라서 외식산업의 경쟁력 신장은 인적서비스를 바탕으로 하는 서비스 제공수준의 향상을 통해서만 달성할 수 있다. 그러나 고객이나 시장지향성에 대한 관심은 높았지만 고객에게 보다 높은 서비스를 제공하기 위한 관리자와 종사자 차원에서의 연구는 상대적으로 미흡한 실정이다. 따라서 외식산업에서의 최근 연구동향을 토대로 향후 연구의 방향을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 외식산업에서 직속상사를 포함한 관리자와 종사자에 관한 국내 연구가 미미한 상황에서 외식산업 관리자의 리더십에 관한 연구가 최근의 변화한 조직내 구성원에 대한 실증연구를 토대로 호텔과 패밀리레스토랑을 대상으로 이루어 져야 한다.

또한 과거 대부분의 종사자에 대한 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등의 연구가 임금이나 승진 등에 초점을 두었는데 과거보다 학벌수준이 높고 젊은 층이 많은 조직내 구성원에 대한 조직문화에 초점을 둔 시대의 흐름에 맞는 연구가 이루어 져야 한다.

둘째, 지금까지 많은 연구에서 변혁적 리더십과 리더-구성원 교환관계는 각기 독립적으로 연구가 진행되어왔다. 하지만 변혁적 리더십과 리더-구성원 교환관계를 관리자의 리더십이라는 하나의 틀 속에서 분석해 실증적인 연구가 이루어 져야 한다.

셋째, 최근의 연구결과에 의하면 기업으로부터 핵심인재들이 이탈하는 주된 이유는 금전적 요인보다는 조직에서 자신의 역할 상실, 조직에 대한 신뢰 상실, 조직의 가치와 일체감 결여 등의 비금전적 요인 때문이라고 한다. 따라서 외식산업에서의 기업도 금전적 보상체계의 개혁뿐 아니라 핵심인재가 자신의 역량을 발휘할 수 있도록 지원하고, 업무를 재 디자인하거나 근무환경을 개선함으로써 조직에 대한 신뢰와 기대감을 잃지 않도록 비금전적 차원에서의 배려나 지원이 요구된다고 할 것이다.

넷째, 오늘날 한 조직에서 평생을 보내는 사람의 수가 과거보다 적어지고 있으며, 조직의 구조조정에 따라 인적자원관리방식이 유연하게 변화되고, 조직에서 핵심적인 인적자원에 대해서는 집중적인 관심을 나타낸다. 이에 따라 외식산업 관리자의 역할 또한 전문가로서 평

생직장의 개념보다 평생직업의 개념으로 자리할 수 있도록 자신의 능력과 함께 매뉴얼이 있어야 할 것이다.

다섯째, 변화 지향적 리더십이 외식산업에서 효과를 거두기 위해서는 구성원들에게 지속적으로 교육훈련을 시킬 수 있는 리더십개발 프로그램이 마련되어야 할 것이다.

여섯째, 외식산업은 환경과 조직문화에 따라 리더십 유형의 적용이나 선택이 다르고, 리더십 연구방법이 점점 다양하고 복잡해질 것으로 생각된다. 따라서 어떠한 리더십이 조직의 구성원을 만족시키며 성과를 극대화시킬 수 있는가에 대한 외식업체 특성에 맞는 실증적 연구가 앞으로도 계속 진행되어야 될 것이다.

끝으로 외식산업의 경영에 있어 인적자원관리는 아무리 강조해도 지나치지 않는다. 앞으로 외식산업 관리자와 종사자에 관한 연구가 학계 및 실무진의 조속하고 꾸준한 후속연구로 외식업체 경영에 도움이 되었으면 한다.

참 고 문 헌

<국내문헌>

- 김규태·류시건 (2003), 「현대 경영학 원론」, 서울: 지구문화사.
- 김기영·염진철·조우제 (2003), 「외식산업관리」, 서울: 현학사.
- 나정기 (1998), 「외식산업의 이해」, 서울: 백산출판사.
- 임효정 (2004), “외식산업의 중간관리자 리더십성향과 인식에 관한 연구,” 경기대학교 대학원 석사학위논문, pp.3-36.
- 전영호·김신정 (2001), “외식업 종사원의 교육훈련 프로그램 개발이 고객만족에 미치는 영향에 관한 이론적 연구,” 「한국조리학회」, 한국조리학회지, 제7권, 제2호, pp.71-99.
- 진양호 (2003), “외식산업에 있어 효율적인 산학협동 모델 설정에 관한 연구,” 「한국조리학회」, 한국조리학회지, 제9권, 제1호, p.121.
- 최향순 (1997), 「행정조직론」, 서울: 동성출판사.
- 경제기획원 통계청 통계조사 (2004).

<국외문헌>

- Analdo, M. I. (1981), "Hotel General Manager," A Profile, *Cornell HRA Quarterly*, Vol 22, No 3, November, pp.53-56.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988), "Transformational Leadership in a Management Game Simulation," *Group and Organization Studies*, Vol 13, pp.59-80.
- Bass, B. M. (1985), "Leadership: Good, Better, Best," *Organizational Dynamics*, Vol 13.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975), "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership with in Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process," *Organizational Behavior and Performance*, Vol 13.
- Gerard, T., Eva Kwan, Y. H. (2000), "Shangri-La Hotels and Resorts: Achieving Service Leadership," University of Hong Kong, pp.23-46.
- Green, C. L. (1998), "Communicating Service Quality: Are Business-to-Business Ads Different," *The Journal of Service Marketing*, Vol 12, No 3, pp.165-176.
- Henry Mintzberg. (1990), "The Manager's Job," *Harverd Business Review*, Vol 33, pp.9-12.
- Hutchcraft., Chuck. (2000), "Food, News & People," *Restaurants & Institution*, Vol 11, No. 22, pp.18-20.



- Karambayya, R. (1989), "Organizational Citizenship Behavior: Contextual Predictors and Organizational Consequences," Northwestern University, Ph. D. Dissertation.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1998), *Organizational Behavior*, Chicago: Richard D. Irwin, Inc., p.512.
- Ley, D. A. (1980), "The Effective Manager: Leader or Entrepreneur?," *Cornell HRA Quarterly*, Vol 21, No 3, November, pp.66-67.
- Manz, C. C. (1992), *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Manz, C. C., Sims, H. P. (1980), "Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Perspective," *Academy of Management Review*, Vol 5, p.362.
- McClelland, D. C. (1985), *Human Motivation*, Glenview, IL: Scott Foresman.
- Navel, E. E., Stearn, G. K. (1977), "Leadership in the Hospitality Industry," *Cornell HRA Quarterly*, Vol 18, November.
- Pittaway, L., Rita, C., & Elizabeth, C. (1998), "The way Forward: Leadership Research in the Hospitality Industry," *Hospitality Management*, Vol 17, pp.412-414
- Robert, W., Geoff, E. (2002), "Shared Leadership in the Implementation of Reorientations," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 23, No 7, pp.400-407.
- Shortt, G. (1989), "Work Activities of Hotel Managers in Northern Ireland: A Mintzbergian Analysis," *International Journal of Hospitality Management*, Vol 8, No 2, pp.121-130.
- Stewart, R. (1965), "The Use of Diaries to Study Managers Jobs," *The Journal of Management Studies*, Vol. 2, pp.228-235.
- Svein, L., Einar, M. (2005), "Organizational Culture and Performance-Evidence From the Fast Food Restaurant Industry," *Food Service Technology*, Vol. 5, No 1, pp.23-43.
- Thracey, J. B., Hinkin, T. R. (1981), "School of Hotel Administration," Cornell University, Ithaca, p.165.
- Van Dyne, I., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Management and Validation," *Academy of Management Journal*, Vol 37, No 4, pp.765-802.
- Worsfold, P. (1989), "Leadership and Managerial Effectiveness in the Hospitality Industry," *International Journal of Hospitality Management*, Vol 8, pp.412-414.
- 上田 研一, 戦略轉換期における組織構成員の. (1999), 「やる氣」, と中間リーダーの役割について—T社營業組織を事例として—, Keio Graduate School.

## New Trends of Managers' Leadership Style in the Food Service Industry

Kyung-Chul, Jeon

### ABSTRACT

The purpose of this study is to review the current state of the transformational leadership and LMX approach to the study of leadership. Leadership research has witnessed a shift from traditional transactional models to a new genre of theories of transformational and charismatic leadership and LMX. Transformational leadership theories offer the promise of extraordinary individual and organizational outcomes. Leaders motivate followers to perform beyond expected levels by activating higher order needs, fostering a climate of trust, and inducing them to transcend their self-interest for the organization's sake. Numerous investigations point out the robustness of the effects of such leadership on individual and organizational outcomes such as job satisfaction, organizational commitment, and performance.

LMX theory suggests that leaders do not use the same style in dealing with all subordinates, but rather develop a different type of relationship or exchange with each subordinate. These relationships range from those that are based strictly on employment contracts to those that are characterized by mutual trust, respect, liking, and reciprocal influence. LMX has been positively related to job satisfaction, productivity, and career progress of managers and negatively related to turnover and employee grievances. In conclusions, effective leaders link achievement of organizational goals to follower fulfillment of self-development goals, with the former advancing the latter.

<Key Words> Transformational leadership, LMX, Organizational outcomes