

Print ISSN 2093-9582, Online ISSN 2508-4593  
http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2016.06.7.1.13.

## The Chain Hotel Chef's Pygmalion Leadership for Effective Teamwork of Cooks

효과적인 팀워크를 위한 프랜차이즈 호텔 조리장의 피그말리온 리더십

Dong-Woo Koo(구동우)\*, Sae-Mi Lee(이새미)\*\*, Hae-Jin Jang(장해진)\*\*\*

Received: May 12, 2016. Revised: May 30, 2016. Accepted: June 15, 2016.

---

### Abstract

**Purpose** – In the past, the chain hotel chefs only serve food to their customers. However recently, the hotel chefs play a pivotal role in hotel including considering various customer preferences, safety and nutrition of food, and increasing profits through effective human resource management and inventory control. With the change of the chain hotel chef's roles, pygmalion leadership, one of new leadership styles, focuses on the effect that leader's positive expectation let subordinates have motivation and more engage in work. This study investigates the effect of chain hotel chef's pygmalion leadership on leader trust and organizational trust.

**Research design, data, and methodology** - This study was to investigate the structural relationships among chain hotel restaurant chefs' pygmalion leadership, hotel restaurant cooks' leader trust, organizational trust, and teamwork, and how leader trust and organizational trust play mediating roles in the relationship between pygmalion leadership and teamwork. In this model, pygmalion leadership includes 4 dimensions: Climate, Feedback, Input, and Output. Data were collected using self-administered questionnaire survey on cooks of Deluxe hotel restaurants located in Seoul and Gyonggi-Do. The samples for data analyses were 243 excepting unusable responses.

**Result** – The findings can be summarized as follows: First, climate and feedback had a positive effect on leader trust, respectively. Second, feedback and output had a statistically positive effect on organizational trust, respectively. Third, leader trust had positive effects on organizational trust and teamwork. Fourth, organizational trust had a significant effect on teamwork.

**Conclusions** – As a chain hotel chef treats his/her staffs sincerely, they will be more engaged in work by establishing trust in their leader. Ultimately, it leads to higher sales profit and customer satisfaction. In addition, a hotel can encourage chefs and other staffs to treat each other as if the student-instructor relations, not just commanding staffs. Then, cooks build up their trust to their leader and organization for its sustained growth and development, and the internal bond in organization including teamwork is strengthened. Therefore, to strengthen teamwork and organizational trust, there should be active communication, knowledge sharing, goal sharing, and cooperation between chefs and cooks.

**Keywords:** Pygmalion Leadership, Leader Trust, Organizational Trust, Teamwork, Chain Hotel.

**JEL Classifications:** L83, M50, M54.

---

\* First Author, Assistant professor in Department of Medical Tourism, Kangwon Tourism College, Korea. E-mail: gdw9@kt.ac.kr  
\*\* Doctoral Candidate, Sejong University, Korea.

E-mail: sm100685@naver.com  
\*\*\* Corresponding Author, Doctoral Student, Sejong University, Korea. E-mail: jhj7014@hanmail.net

## 1. 서론

하나의 복합적인 서비스를 제공하는 호텔산업 중 외식산업의 심장부로서 특히 호텔 레스토랑 부분의 변화가 급격히 이루어지고 있어 관심이 집중되고 있다. 이는 과거 호텔 조리장은 조리사들과 함께 고객에게 음식을 제공하는 공급자적 역할에 그쳤으나, 최근 조리장은 소비자의 다양한 입맛, 영양 및 안전을 고려해야 할뿐만 아니라, 음식 간의 조화, 효율적인 인사 및 자재관리를 통한 수익률 증대 등을 모두 고려해야 하는 중책을 맡고 있다.

호텔 조리사들은 호텔 조리장의 지휘 하에 생활의 대부분을 한정된 공간과 한정된 식자재를 이용하여 손조롭고 신속하게 주문을 처리하여야 하고, 최적의 조리사로 운영될 수 있는 생산적인 주방이 되도록 기대되기 때문에 호텔 조리사들의 근무의욕과 생산성 향상에 영향을 줄 수 있는 호텔 조리장의 리더십의 영향력이 중요하다. 특히, 외국계 프랜차이즈로 운영되는 특급호텔은 국내 로컬호텔에 비하여 체인 호텔로서 각 현지 사정에 알맞게 한층 더 체계적이고 전문적인 경영전략이 요구되므로 이에 대한 연구의 필요성이 더욱 대두된다.

과거 카리스마적이며, 영웅적인 리더십의 한계를 제시하며 이보다 더욱 효과적인 리더십으로 거론된 피그말리온 리더십은 부하들에 대한 리더의 긍정적 기대가 부하들에게 동기부여로 작용하고, 적극적으로 노력하도록 영향을 미칠 수 있다는 점을 강조한 리더십이다(Eden, 1990; Rosenthal, 1994; Rosenthal & Rubin, 1978). 또한, 피그말리온 리더십은 온정적 사회정서 분위기 형성, 호의적 집단에 대한 우호적 피드백, 우호 집단에 대한 우호적 차별화, 그리고 우호적인 집단에 대한 추가적 기회 제공 등을 통해 조직구성원들의 호의적인 태도를 형성하게 하고(Rosenthal, 1994), 이를 통해 조직에 대한 시너지 효과가 일어나 조직의 성과 증대에 기여한다. 따라서 피그말리온 리더십을 수반한 리더는 타인의 행위에 대한 기대와 그 영향력에 관심을 두고 있어 다른 리더십 차원들에 비하여 영향력이 높다고 볼 수 있다(Karakowsky, DeGama, & McBey, 2012; Whiteley, Sy, & Johnson, 2012). 또한, 부하를 대하는데 있어 다소 강압적인 영향과 끊임없는 변화를 강조해왔던 이전의 리더십 이론들과는 차별적으로 피그말리온 리더십은 기업 현장에서 부하직원들의 다양한 정서적 반응을 일으키는 요인들과 연결되어 이들의 성과를 증대시키기 때문에(Epitropaki, Sy, Martin, Tram-Quon, & Topakas, 2013), 호텔 조리장의 리더십에 대한 영향력을 연구하기 위해서 피그말리온 리더십의 영향력에 대한 연구의 필요성이 요구된다. 그러나 이처럼 조리장의 리더십에 대한 중요성이 대두되고 있지만, 프랜차이즈 호텔 조리장의 피그말리온 리더십이 조리사의 상사신뢰, 조직신뢰, 그리고 팀워크에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 실증적 연구는 미흡한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 프랜차이즈 호텔 조리장의 피그말리온 리더십이 상사신뢰와 조직신뢰에 미치는 영향관계를 규명하고자 한다. 이러한 호텔 조리장의 피그말리온 리더십을 통해 형성된 상사신뢰와 조직신뢰는 조리사의 팀워크를 증대시켜 호텔 레스토랑 주방에서 조리장의 피그말리온 리

더십에 대한 중요성을 인식시키고, 호텔레스토랑에 대한 보다 효율적이고 다양한 방향을 제시하여 호텔레스토랑의 성과를 높이는 방안을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 피그말리온 리더십

Chen and Klimoski(2003)는 인간 행동은 타인의 기대에 수반하게 되며, 이는 인간이 상대방의 기대충족에 대한 의무감과 심리적 계약관계 속에 있기 때문일 것이라고 하였다. 이러한 기대이론(Vroom, 1995)과 리더십 이론을 근간으로 종업원 성과는 리더의 높은 기대치를 가져오고, 이후 형성된 리더의 기대치는 다시 종업원의 높은 성과를 가져오는 순환관계를 기반으로 한 리더십을 피그말리온 리더십이라 일컫는다(Eden, 1990; Livingston, 1969; Rosenthal, 1994; Rosenthal & Rubin, 1978). 피그말리온 리더십은 부하들에 대한 리더의 긍정적 기대는 부하들에게 동기부여가 되고 적극적으로 노력하도록 영향을 미치는 리더 행동으로 정의된다(Jung & Park, 2011).

한편, Oh and Suh(2001)는 Rosenthal(1994)과 Eden(1990)의 피그말리온 리더십 이론을 이용하여 한국의 집단주의적 특성을 고려한 한국형 피그말리온 리더십행동을 '자신감 고취(부하직원의 업무에 대한 중요성과 가치를 인정하고 좋은 성과를 낼 수 있도록 진작시키고, 보다 많은 능력 발휘의 기회를 제공하는 행위)', '인간적 대우(업무와 관련하여 부하직원에게 대한 상사의 따뜻한 행동)', '사적교류(업무와 직접 관련이 없는 사적모임을 통해 형성될 수 있는 상사와 부하 간의 긍정적인 유대관계)', '업무위임(새로운 업무나 중요하고 도전적인 동기유발 과업에 대한 권한위양)'으로 제시하였다.

### 2.2. 상사신뢰와 조직신뢰

Williams(2007)는 상사신뢰는 구성원들 간에 형성되는 대인간 신뢰의 유형 중의 하나이고, 위계가 존재하는 대상들 사이의 관계이므로 수직적 신뢰의 한 유형이라 정의하였다. 한편, Joseph and Winston(2005)은 상사의 권위에 합법성을 부여하는데 신뢰가 중요한 역할을 함으로써 상사의 의사결정이나 집단의 규칙을 구성원 자발적으로 수용하는데 영향을 미친다고 하였다. Bennis(1993)는 상사의 성공요인으로 리더와 조직구성원 간의 신뢰 기능을 제시하였으며, 신뢰 향상을 위해 조직문화와 환경요인의 개선, 상사와 구성원 관계 등의 노력이 상사에게 필요하다고 하였다. 따라서 상사에 대한 신뢰는 상사의 행동을 통해서 형성되고 유지된다고 할 수 있다(Bennis & Thomas, 2002).

조직 종사원의 조직신뢰는 정직, 몰입, 그리고 조직에 대한 의존성을 증가시키는 요인이자 종사원의 태도, 인식, 행동 및 성과에 영향을 주는 중요한 요인으로 인식되어왔다

(Dirk & Ferrin, 2001). Gilbert and Tang(1998)은 조직신뢰는 비인격적이고 제도적인 특성을 지니며, 조직에 대한 종사원의 확신과 지지의 감정이라 정의하였고, Tan and Tan(2000)은 조직신뢰란 조직 구성원들이 지각하고 있는 조직에 대한 전반적인 평가로서, 조직이 그들에게 이익이 됨 또는 최소한 해를 끼치지 않는 행동을 할 것이라는 구성원들의 확신이라고 정의하였는데, 이러한 조직신뢰의 정의는 종업원에 대한 보수와 복지, 고용관계, 인사와 관련된 조직의 정책이나 결정의 공정성, 그리고 규칙의 준수 등이 포괄적으로 내포되어 있음을 알 수 있다.

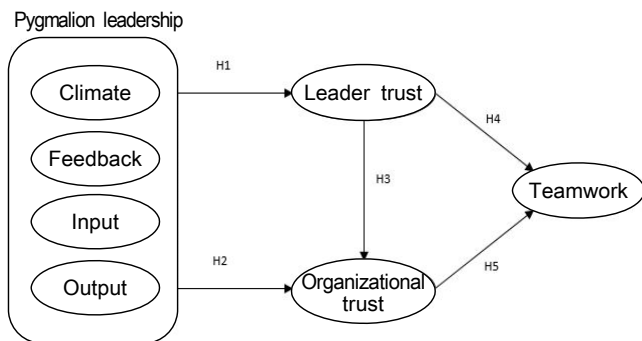
### 2.3. 팀워크

Kiffin-Petersen and Cordery(2003)는 팀워크란 조직 구성원들의 협력의 정도, 개인 간 관계의 질과 건설적인 행동, 타협과 협력을 통하여 직무를 수행하는 능력으로 정의하였다. 호텔기업에서의 팀워크는 호텔종사원들이 소속된 호텔의 목표 달성을 위해 맡은 직무에 맞는 책임을 가지며 다른 동료들과 협력하는 것으로 정의된다(Yoon, 2001). 한편, Gallie, Zhou, Felstead, and Green(2012)은 개인이 단독으로 하기 불가능한 일을 팀워크를 통해서 이룰 수 있으며, 이를 통해 조직구성원들 사이의 상호관계가 형성된다고 하였다. 결국, 호텔 산업에서의 팀워크란 호텔의 목표를 달성해 가는 과정에서 구성원들의 태도와 행동에서 비롯되는 구성원들의 협력, 협동으로 정의될 수 있다.

## 3. 연구설계

### 3.1. 연구모형

본 연구에서 제시된 프랜차이즈 호텔 레스토랑 조리장의 피그말리온 리더십은 조리사들의 상사신뢰와 조직신뢰를 형성하는데 결정적인 역할을 할 것이고, 궁극적으로는 팀워크를 높일 것으로 예상된다. 이를 통해 호텔의 수익을 증가시키고 다른 호텔레스토랑과의 경쟁우위의 중요한 요소로 작용할 것이다. 따라서 <Figure 1>과 같은 연구 모형을 제시하고 이를 검증하여 연구의 시사점을 도출하고자 한다.



<Figure 1> Research Model

### 3.2. 가설의 설정

본 연구에서는 프랜차이즈 호텔 조리장의 피그말리온 리더십이 조리사의 상사신뢰, 조직신뢰, 그리고 팀워크에 어떠한 영향을 미치는 가를 알아보기 위하여 선행연구를 바탕으로 변수들 사이의 영향관계에 대하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

#### 3.2.1. 피그말리온 리더십이 조리사의 상사신뢰와 조직신뢰에 미치는 영향

Kouzes and Posner(1993)은 상사의 리더십은 신뢰감을 높이는 데 결정적인 영향을 미친다고 강조하였다. Laschinger and Finegan(2005)은 상사인 리더가 조직의 구성원들에게 권한을 부여하여서 일을 행하게 하고, 리더가 구성원들을 투명하고 공정하게 대하게 되면 조직 구성원들은 리더를 보다 존중하게 되어서 리더에 대한 신뢰를 형성하게 된다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 선행연구를 토대로 호텔 조리장의 피그말리온 리더십은 조리사의 상사신뢰와 조직신뢰에 영향을 줄 것이라는 다음과 같은 가설을 제시하였다.

#### <H1> 호텔 조리장의 피그말리온 리더십은 조리사의 상사신뢰에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

- <1-1> 호텔 조리장의 분위기는 조리사의 상사신뢰에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.
- <1-2> 호텔 조리장의 피드백은 조리사의 상사신뢰에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.
- <1-3> 호텔 조리장의 입력은 조리사의 상사신뢰에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.
- <1-4> 호텔 조리장의 출력은 조리사의 상사신뢰에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

#### <H2> 호텔 조리장의 피그말리온 리더십은 조리사의 조직신뢰에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

- <2-1> 호텔 조리장의 분위기는 조리사의 조직신뢰에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.
- <2-2> 호텔 조리장의 피드백은 조리사의 조직신뢰에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.
- <2-3> 호텔 조리장의 입력은 조리사의 조직신뢰에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.
- <2-4> 호텔 조리장의 출력은 조리사의 조직신뢰에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

#### 3.2.2. 상사신뢰가 조직신뢰에 미치는 영향

국내의 호텔산업과 관련된 연구를 고찰하여 보면, Park, Ryu, and Ahn(2008)은 상사의 신뢰와 조직의 신뢰에 영향을 미친다고 주장하였는데, 상사로부터 높은 신뢰를 지각하는 부하직원일수록 조직에 대한 신뢰가 증가한다고 하였다. 또한 Koo, Jung, and Eu(2012)는 호텔의 팀조직에 대한 연

구에서 조직신뢰의 선행적인 변수로 리더신뢰를 제시하였다. 따라서 본 연구에서는 선행연구를 토대로 리더에 대한 신뢰는 조직에 대한 신뢰에 영향을 미칠 것이라는 다음과 같은 가설을 제시하였다.

**<H3> 조리사의 상사신뢰는 조리사의 조직신뢰에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미칠 것이다.**

**3.2.3. 신뢰가 팀워크에 미치는 영향**

신뢰가 팀워크에 직접적으로 영향을 미치는 연구는 많지 않다. 따라서 팀워크가 조직이 몰입이나 응집 또는 일체감이라는 변수와 흡사한 것을 미루어보고 간접적인 선행적인 연구근거를 확보하고자 하였다. Park, Ryu, & Ahn(2007)은 부하직원의 상사에 대한 신뢰에 대한 지각은 개인의 조직에 대한 심리적인 일체감과 조직의 몰입에 직접적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 신뢰는 개인과 개인으로 구성된 조직 간의 모든 관계들에 영향을 미치므로, 신뢰를 조직 내부의 그룹 또는 팀에 매우 중요한 기능을 수행한다(Costa, 2003; Dirks, 2000; Kiffin-Petersen, & Cordery, 2003; Gillespie & Mann, 2004). Benson-Armer and Hsieh(1997)에 따르면 팀워크는 다른 구성원에 대한 한 구성원의 믿음에 달려있으며, 과학기술은 이러한 신뢰를 형성하는 관계를 대체할 수 없다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 선행연구에 대한 연구근거를 미루어보아 신뢰는 팀워크에 영향을 미칠 것이라는 다음과 같은 가설을 제시하였다.

**<H4> 조리사의 상사신뢰는 조리사의 팀워크에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미칠 것이다.**

**<H5> 조리사의 조직신뢰는 조리사의 팀워크에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미칠 것이다.**

**3.3. 모집단의 정의 및 표본 설계**

본 연구는 서울 및 경기지역 소재하는 특1급 프랜차이즈 호텔의 레스토랑에 근무하고 있는 조리사들을 연구를 위한 모집단으로 규정하고, 이들을 대상으로 하여 표본을 추출하였다. 설문조사는 2014년 7월 1일부터 31일까지 1개월 동안 실시되었다. 표본 수는 총 300부가 배포되어 265부가 회수되었다. 이 중 답변이 다소 불성실한 응답 22부를 제외하고 총 243부가 분석에 활용되었으며, AMOS 20.0와 SPSS 18.0 통계패키지를 이용하여 분석하였다.

**3.4. 변수의 측정**

본 연구에서 사용된 모든 측정을 위한 항목들은 '1점=전혀 그렇지 않다'에서 '5점=매우 그렇다'의 5점 척도로 측정이 되었다. 먼저, 피그말리온 리더십은 '프랜차이즈 호텔 조

리장의 기대 또는 관심이 조리사의 행동에 긍정적 영향을 미쳐 이에 따라서 결과가 좋아지는 리더십'으로 정의되며, Eden(1990)과 Oh and Suh(2001)의 연구를 참조하여 4개의 하위차원으로 구분되어 피드백 5문항, 분위기 5문항, 입력 5문항, 및 출력 5문항으로 각각 측정되었다. 리더신뢰는 '조리사가 조리장의 행동을 믿고 따르겠다는 의향'으로 정의되며, Nyhan(2000)의 연구를 바탕으로 6개의 항목으로 측정되었고, 조직신뢰는 '조리사가 조직에 대한 믿음을 가지는 것'으로 정의되며, Nyhan(2000)의 연구를 바탕으로 5개의 항목으로 측정되었다. 팀워크는 '함께 작업을 하는 동료와 타협하고 협력을 하며 일하는 능력'으로 정의되며, Hatcher and Ross(1991)의 연구를 바탕으로 총 3개의 문항으로 측정되었다.

**4. 실증 분석**

**4.1. 표본의 일반적 특성**

본 연구의 분석에 이용된 최종 응답자 243명의 일반적인 특성은 다음과 같이 제시할 수 있다.

성별은 남성(76.5%)이 여성에 비하여 높은 것으로 나타났으며, 연령은 20-39세가 대부분이다. 학력은 전문대 졸업(53.9%)이 가장 많은 비율을 차지하고 있다. 대부분의 응답자들은 정규직(70.4%)으로 고용되어 있으며, 직위는 사원(67.1%)이 가장 많다. 근무경력은 2년 이하(30.9%), 3-6년 이하(24.7), 7-10년 이하(21.3%) 순으로 나타났다.

**<Table 1> Demographic profile of the respondents**

		Frequency(n)	Percentage(%)
Gender	Male	186	76.5
	Female	57	23.5
Age	20-29	99	40.7
	30-39	98	40.3
	40-49	44	18.1
	50	2	0.8
Education	High school	11	4.5
	Two year college	131	53.9
	Four year college	82	33.7
	Graduate school	19	7.8
Type of employment	Full time	171	70.4
	Part time	55	22.6
	Other	17	7.0
Position	Staff	163	67.1
	Senior staff	60	24.7
	Assistant manager	20	8.2
Duration length in current workplace (year)	Under 2	75	30.9
	3-under 6	60	24.7
	7-under 10	52	21.3
	11-under 14	23	9.5
	15-under 18	24	9.9
	19 or more	9	3.7

4.2. 단일차원성 검증

본 연구에서 사용된 각각의 연구단위들은 단일차원성을 검증하기 위하여 신뢰도 분석 이후, 확인요인분석을 이용한 타당성 검증을 실시하였다. 먼저, Cronbach's  $\alpha$ 를 이용하여 평가한 결과, <Table 2>와 같이, 모든 연구단위들은 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.8 이상으로 신뢰성이 있는 것으로 나타났다. 이후, 측정

모형에 대한 확인적 요인분석을 실시하였는데, 그 결과, <Table 2>에서와 같이, 모형 적합도 지수가  $\chi^2=551.234$  (d.f.=301),  $p=.000$ 이며, GFI=.865, AGFI=.830, RMSEA=.058, RMR=.036, CFI=.952, IFI=.952, TLI=.944 등으로 나타나서 대체로 적합도 지수가 권고수준을 상회하여 연구를 진행하는데 무리가 없는 적합도 지수를 나타내었다고 할 수 있다.

<Table 2> Measurement model resulting from CFA

Construct and Items	Factor loadings	t-value	AVE	CCR
<b>Climate (<math>\alpha=.876</math>)</b>			.629	.871
My department manager gives friendly orders and explains tasks.	-	-		
My department manager gives me enough time to complete my tasks.	.778	Fixed		
My department manager addresses me with respect.	.814	13.778		
My department manager gives me opportunities to discuss my opinion.	.823	13.957		
My department manager smiles encouragingly during our conversations.	.794	13.357		
<b>Feedback (<math>\alpha=.829</math>)</b>			.642	.843
My department manager gives me good evaluations.	.823	Fixed		
My department manager accords me praise for good work.	.727	13.112		
My department manager chides me more than other staff for doing poor work.	-	-		
My department manager often suggests ways I can improve my work.	.799	15.005		
My department manager provides detailed evaluations of my work.	-	-		
<b>Input (<math>\alpha=.910</math>)</b>			.680	.914
My department manager encourages me to perform my task well.	.726	Fixed		
My department manager provides me with the opportunity to use my abilities.	.860	13.578		
My department manager helps me to act on good ideas I have.	.885	13.995		
My department manager provides me with educational opportunities to help me improve my work.	.826	13.089		
My department manager listens to my opinions and implements my ideas.	.805	12.674		
<b>Output (<math>\alpha=.855</math>)</b>			.602	.858
My department manager lets me know important information in advance.	.787	Fixed		
My department manager often gives me a charge of important business.	.789	13.393		
My department manager entrusts me with important tasks.	.834	14.372		
My department manager does not overwork me	.693	11.423		
My department manager gives me work that others don't want to do.	-	-		
<b>Leader trust (<math>\alpha=.877</math>)</b>			.653	.883
I feel quite confident that my department manager will always try to treat me fairly.	.768	Fixed		
My department manager would never try to gain an advantage by deceiving workers.	.770	12.740		
I have complete faith in the integrity of my department manager.	.825	13.832		
I feel a strong loyalty to my department manager.	.837	14.066		
I would support my department manager in almost any emergency.	-	-		
I feel a sense of loyalty toward my department manager.	-	-		
<b>Organizational trust (<math>\alpha=.897</math>)</b>			.704	.905
This organization tries to meet my expectation.	.814	Fixed		
This organization tries to practice good management.	.847	15.697		
This organization tries to understand employees.	.860	16.150		
This organization has overall responsibility.	.785	14.077		
This organization is trustworthy	-	-		
<b>Teamwork (<math>\alpha=.842</math>)</b>			.725	.887
People in our team understand me.	.746	Fixed		
People in our team communicate well each other.	.845	12.618		
Our team tries to make employees cooperate with each other.	.822	12.421		

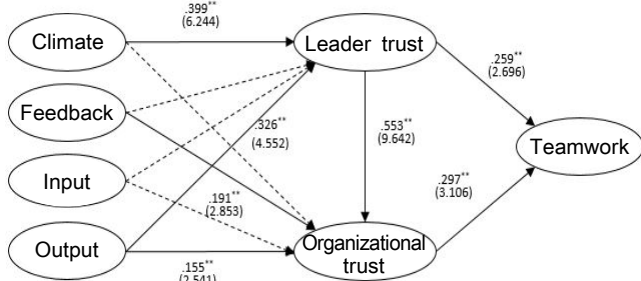
<Table 3> Construct intercorrelations, mean, and standard Deviation

	Mean	Standard Deviation	1	2	3	4	5	6	7
Climate	3.598	0.886	1						
Feedback	3.727	0.820	.648**	1					
Input	3.659	0.861	.673**	.640**	1				
Output	3.619	0.846	.675**	.672**	.689**	1			
Leader trust	3.686	0.852	.677**	.656**	.625**	.613**	1		
Organizational trust	3.756	0.838	.599**	.661**	.631**	.622**	.625**	1	
Teamwork	3.911	0.734	.406**	.480**	.463**	.406**	.505**	.515**	1

\*p<.05, \*\*p<.01

4.3. 연구가설 검정

피그말리온 리더십에 대한 확인적 요인분석을 통하여 도출된 4개의 하위변수들을 외생변수로 하여 상사신뢰, 조직신뢰, 그리고 팀워크 연구단위들 간의 구조모형을 분석하였다. 여기서 각 연구단위들을 구성하는 측정치가 많아 분석을 할 경우 모델인정의 문제가 발생할 수 있기 때문에, 연구단위들을 산술적으로 평균한 값을 항목 측정치로 이용하는 경로분석을 실시하였다. 경로분석이란 설문조사 통계자료를 근거로 계량적인 기법을 활용하여 변수들 사이에 인과관계를 논리적으로 설명할 수 있다는 점의 아주 유용한 분석기법이라고 할 수 있다(Stage, Carter, & Nora, 2004). 이에 구조방정식 모형에 비하여 경로분석은 측정치의 수를 다소 줄임으로서 더욱 더 안정적 경로계수의 값이 나올 뿐만 아니라 측정오차의 정도도 감소되는 있는 장점을 가지고 있다 (Freedman, 1987).



$\chi^2=5.414$ , d.f.=4(  $\chi^2/d.f.=1.354$ ), p=.247, GFI=.994, AGFI=.957, RMR=.010, NFI=.996, IFI=.999, CFI=.999

\*\*p<.001, \*p<.05, Solid line: significant path, Dotted line: insignificant path

<Figure 2> The Result of Path Analysis

AMOS 20.0을 이용한 최우도추정법(maximum likelihood method)에 의한 분석 결과, <Figure 2>와 같이 적합도가  $\chi^2=5.414$ , d.f.=4(  $\chi^2/d.f.=1.354$ ), p=.247, GFI=.994, AGFI=.957, RMR=.010, NFI=.996, IFI=.999, CFI=.999로 나타나 최적모형이 도출되었다(Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006).

<Table 4> The Result of the Hypothesis Test

	Path	Standardized estimates	t-value	Results
H1-1	Climate → Leader trust	.399	6.244**	Supported
H1-2	Feedback → Leader trust	.326	4.552**	Supported
H1-3	Input → Leader trust	.067	0.883	Not supported
H1-4	Output → Leader trust	.101	1.494	Not support
H2-1	Climate → Organizational trust	-.066	-1.068	Not supported
H2-2	Feedback → Organizational trust	.191	2.853**	Supported
H2-3	Input → Organizational trust	.094	1.376	Not supported
H2-4	Output → Organizational trust	.155	2.541**	Supported
H3-1	Leader trust → Organizational trust	.553	9.642**	Supported
H3-2	Leader trust → Teamwork	.258	2.696**	Supported
H4	Organizational trust → Teamwork	.297	3.106**	Supported

\*\*p<.001, \*p<.05

또한, 내생변수와 외생변수 간의 인과관계를 통하여 각 연구단위들 간의 설명력을 살펴 본 결과로, 상사신뢰는 피그말리온 리더십의 하위차원들에 의하여 67.5%가 설명되는 것으로 나타났고, 조직신뢰는 피그말리온 리더십과 상사신뢰에 의하여 73.6%가 설명되는 것으로 분석되었으며, 팀워크는 상사신뢰와 조직신뢰에 의하여 28.1%가 설명되는 것으로 나타났다.

## 5. 결론

노동이 집약적 산업으로 분류되는 호텔산업은 이러한 특성상 타 산업에 비해 인적의존도가 높으며, 이에 따라 리더십이 기업의 성과를 좌우하는 중요한 변수로 작용한다고 볼 수 있다. 프랜차이즈 호텔은 더욱이 그 프랜차이즈 브랜드가 가지고 있는 다른 프랜차이즈 호텔 브랜드보다 뛰어난 차별성과 경쟁력을 갖추어야 고객의 만족을 이끌어낼 수 있다. 또한 체계적인 시스템을 기반으로 한 본사와 호텔 체인의 커뮤니케이션 그리고 체인을 효과적으로 관리할 수 있는 리더십 또한 프랜차이즈 호텔에서 매우 중요한 부분이라 할 수 있다. 따라서 본 연구의 목적은 프랜차이즈호텔 조리장의 피그말리온 리더십 이론을 기반으로 조리사의 상사신뢰, 조직신뢰, 그리고 팀워크에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 분석하고자 하였다. 결국, 본 연구에서 제시한 연구모형의 실증적인 분석결과를 기반으로 향후 프랜차이즈호텔 레스토랑 조리사들의 인사관리와 관련한 효율적인 방안을 위한 이론적 및 실무적인 시사점을 제시하고자 하였고, 그에 따른 내용은 다음과 같이 제시한다. 먼저, 이론적 시사점으로는 피그말리온 리더행위를 실제 호텔 레스토랑 업무현장에 적용시켜 그 효과성을 검토한 실증연구라는 점이다. 피그말리온 효과의 선행연구 고찰을 통해 이를 한국의 상황에 맞게 4개의 하위차원으로 나누어 피그말리온 리더십에 대한 체계적인 역할에 대한 실증분석이 이루어져 구성개념의 타당도 확보 및 검증은 하였다는 이론적 시사점을 제시할 수 있다.

피그말리온 리더십의 영향력에 대한 실증분석을 기반으로 한 실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 호텔 조리장의 분위기와 피드백은 조리사의 상사신뢰에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 호텔 조리장은 업무를 지도하는데 있어 진심으로 조리사들을 대한다면 조리장에 대한 신뢰가 형성되어 그를 위해 능률적인 조리를 통해 매출에 비례하여 손실률을 줄이고 줄이려는 노력을 보일 것으로 사료된다. 둘째, 호텔 조리장의 피드백과

출력은 조리사의 조직신뢰에 대하여 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 호텔은 레스토랑 조리장이 조리사들을 단순한 부하직원으로 인식하고 명령만 내리는 것이 아닌 스승과 제자라는 인식을 가지고 조리사들이 음식을 준비하거나 조리하는 과정에서 그들의 성과를 위해 지속적인 언어적 및 비언어적 처우를 제공하여, 조리사들의 상사와 조직에 대한 신뢰를 형성하여 호텔의 발전에 좀 더 앞서나갈 수 있을 것으로 생각된다. 셋째, 조리사의 상사신뢰는 조직신뢰와 팀워크에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조리사의 조직신뢰는 팀워크에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조리장의 피그말리온 리더십으로 인하여 조리사들의 상사신뢰와 조직신뢰가 높아지고 결과적으로 팀워크와 같은 내부결속이 강화된다는 것을 의미한다. 따라서 팀워크를 조직신뢰와 팀워크를 강화하기 위해서는 조리장과 조리사들 사이에 활발한 의사소통과 정보교환 및 목표의 공유 그리고 협조적 직무 수행 등이 이루어져야 할 것이다.

본 연구는 서울, 경기 지역의 프랜차이즈호텔의 조리사들을 연구의 대상으로 프랜차이즈 호텔 조리장의 피그말리온 리더십, 상사신뢰, 조직신뢰, 그리고 팀워크 간의 영향관계를 실증적으로 제시하였고, 이를 바탕으로 이론적, 실무적 시사점을 도출하였음에도 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 연구대상이 서울, 경기 지역의 프랜차이즈 호텔 레스토랑에 근무하는 조리사들로만 한정되어 있어 전국의 프랜차이즈 호텔 레스토랑에 종사하고 있는 조리사들에게 적용하기에는 대표성에 한계가 있다. 둘째, 호텔 조리사들의 고용형태와 근무 년 수에 따라서 조리사들이 지각하는 피그말리온 리더십과 신뢰, 그리고 팀워크 간의 차이가 존재할 수 있다. 마지막으로, 본 연구는 특1급 프랜차이즈 호텔만을 연구 위한 표본으로 선정하였으나 향후 연구에서는 프랜차이즈 호텔과 로컬 호텔의 비교분석을 통하여 피그말리온 리더십이 팀워크에 미치는 영향이 어떻게 달라지는지 알아본다면 보다 깊이 있는 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

## References

- Bennis, W. G. (1993). *An Invented Life: Reflections of Leadership and Change*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (2002). The crucibles of leadership. *Harvard Business Review*, 80(9), 39-45.
- Benson-Armer, R., & Hsieh, T. Y. (1997). Teamwork across time and space. *McKinsey Quarterly*, 4, 18-27.
- Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management*, 46(5), 591-607.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Journal of Personnel Review*, 32(5), 605-622
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012.
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Eden, D. (1990). *Pygmalion in Management: Productivity as a Self-Fulfilling Prophecy*. MA: Lexington Books.
- Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S., & Topakas, A. (2013). Implicit leadership and followership

- theories "in the Wild": Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 858-881.
- Freedman, D. A. (1987). As others see us: A case study in path analysis. *Journal of Educational Statistics*, 12(2), 101-128.
- Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A., & Green F. (2012). Teamwork, skill development and employee welfare. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), 23-46.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-336.
- Gillespie, N. A. & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hatcher, L., & Ross, T. L. (1991). From individual incentives to an organization wide gainsharing plan: Effects on teamwork and product quality. *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 169-183.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Jung, J.-C., & Park, M.-H. (2011). The mediators of commitment and efficacy on the relationship between the pygmalion leader behavior and customer service orientation. *Korean Journal of Business Administration*, 24(3), 1833-1853.(2011).
- Karakowsky, L., Degama, N., & McBey, K. (2012). Facilitating the pygmalion effect: The overlooked role of subordinate perceptions of the leader. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(4), 579-599.
- Kiffin-Petersen, S., & Cordery, J. (2003). Trust, Individualism and Job Characteristics as Predictors of Employee Preference for Teamwork. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 93-116.
- Koo, D.-W., Jung, K.-I., & Eu, Y.-S. (2012). The antecedents of team cohesiveness in hotel team organizations: A study on servant leadership, leader trust, and team trust. *Journal of Tourism Sciences*, 36(8), 71-97.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand It*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Laschinger, H. K. S., & Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economics*, 23(1), 6-13.
- Livingston, J. S. (1969). Pygmalion in Management. *Harvard Business Review*, 47(4), 81-89.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- Oh, I.-S., & Suh, Y.-W. (2001). The identification and measurement of pygmalion leadership behaviors in work organizations. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 14(2), 43-71.
- Park, W.-W., Ryu, S.-M., & Ahn, S.-I. (2007). The mediating effect of subordinate's trust in leader in the relationship between leader's trust in subordinate and subordinate's trust in organization. *Korean Management Review*, 36(3), 679-704.
- Rosenthal, R. (1994). Interpersonal expectancy effects: A 30-year perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 3(6), 176-179.
- Rosenthal, R., & Rubin, D. B. (1978). Interpersonal expectancy effects: The first 356 studies. *Behavioral and Brain Science*, 3, 377-415.
- Stage, F. K., Carter, H. C., & Nora, A. (2004). Path analysis: An introduction and analysis of a decade of research. *Journal of Educational Research*, 98(1), 5-13.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward to differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Whiteley, P., Sy, T., & Johnson, S. K. (2012). Leader conceptions of followers: Implications for naturally occurring pygmalion effects. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 822-834.
- Williams, M. (2007). Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of trust and collaboration across boundaries. *Academy of Management Review*, 32(2), 595-621.
- Yoon, J.-H. (2001). A study on the effect of teamwork on the organizational commitment in the hotel Industry. *Journal of Industrial Economics and Business*, 14(4), 239-255.