



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2016년 8월

박사학위논문

인적자원 역량이 사회적 네트워킹과 경영성과에 미치는 영향

- 체험사업체를 중심으로 -

조선대학교 대학원

경 영 학 과

장 근 일

인적자원 역량이 사회적 네트워킹과 경영성과에 미치는 영향

- 체험사업체를 중심으로 -

The Effects of Human Resource Competencies on
Social Networking and the Management Performance

- Focusing on Business Experience -

2016년 8월 25일

조선대학교 대학원

경 영 학 과

장 근 일

인적자원 역량이 사회적 네트워킹과 경영성과에 미치는 영향

- 체험사업체를 중심으로 -

지도교수 : 윤 종 록

이 논문을 경영학 박사학위 신청논문으로 제출함


2016년 4월


조선대학교 대학원


경 영 학 과


장 근 일


장근일의 박사학위 논문을 인준함

심사위원장 서강대학교 교수 박 경 규 

심사위원 조선대학교 교수 정 진 철 

심사위원 조선대학교 교수 장 용 선 

심사위원 조선대학교 교수 강 성 호 

심사위원 조선대학교 교수 윤 중 록 

2016년 6월

조선대학교 대학원

목 차

ABSTRACT

I. 서 론	1
1.1 문제 제기 및 연구목적	1
1.2 연구의 방법 및 범위	4
1.3 논문의 구성	5
II. 이론적 배경	7
2.1 체험사업	7
2.1.1 체험사업의 개념	7
2.1.2 체험사업의 현황	11
2.1.3 체험사업의 구분	13
2.2 인적자원 역량	15
2.2.1 인적자원 역량의 개념과 선행연구	15
2.2.2 인적자원 역량의 구분	19
2.2.2.1 성취지향성 역량	24
2.2.2.2 고객지향성 역량	26
2.2.2.3 전문성 역량	27
2.2.3 인적자원 조직역량이 경영성과에 미치는 영향	29
2.3 사회적 네트워크	31
2.3.1 사회적 네트워크의 개념과 선행연구	31
2.3.2 사회적 네트워크가 경영성과에 미치는 영향	34
2.4 경영컨설팅	36
2.4.1 경영컨설팅의 개념과 선행연구	36
2.4.2 경영컨설팅 지원이 경영성과에 미치는 영향	38
2.5 경영성과	38

Ⅲ. 연구모형의 설계 및 가설 설정	41
3.1 연구 모형의 설계	41
3.2 가설의 설정	42
3.2.1 체험사업체의 인적자원 조직역량과 경영성과와의 관계	42
3.2.2 체험사업체의 인적자원 조직역량과 사회적 네트워크와의 관계	43
3.2.3 체험사업체의 사회적 네트워크와 경영성과와의 관계	44
3.2.4 체험사업체의 사회적 네트워크의 매개효과	45
3.2.5 체험사업체의 경영컨설팅 지원의 조절효과	46
Ⅳ. 연구 방법	47
4.1 자료의 분석 및 표본의 특성	47
4.1.1 표본의 선정 및 자료 수집	47
4.1.2 표본의 특성	49
4.2 변수의 조작적 정의	51
4.2.1 체험사업체의 인적자원 조직역량	51
4.2.1.1 성취지향성 역량	51
4.2.1.2 고객지향성 역량	52
4.2.1.3 전문성 역량	52
4.2.2 사회적 네트워크	53
4.2.3 경영컨설팅 지원	54
4.2.4 경영성과	54
4.3 설문지 구성 및 측정	55
4.4 자료의 분석 방법	59
Ⅴ. 실증 분석	61
5.1 변수의 신뢰성 및 타당성 검증	61
5.2 상관관계 분석	64
5.2.1 변수들 간의 상관관계	64
5.2.2 다변량 분석의 기본가정 검토	65

5.3 가설 검증	66
5.3.1 인적자원 조직역량이 경영성과에 미치는 효과 검증	66
5.3.1.1 성취지향성 역량이 경영성과에 미치는 영향	66
5.3.1.2 고객지향성 역량이 경영성과에 미치는 영향	67
5.3.1.3 전문성 역량이 경영성과에 미치는 영향	68
5.3.2 인적자원 조직역량이 사회적 네트워킹에 미치는 효과 검증 ...	70
5.3.2.1 성취지향성 역량이 사회적 네트워킹에 미치는 영향	70
5.3.2.2 고객지향성 역량이 사회적 네트워킹에 미치는 영향	71
5.3.2.3 전문성 역량이 사회적 네트워킹에 미치는 영향	72
5.3.3 사회적 네트워킹이 경영성과에 미치는 영향	73
5.3.4 사회적 네트워킹의 매개효과 검증	74
5.3.5 경영컨설팅 지원의 조절효과 검증	75
5.3.5.1 더미변수와 조절변수	75
5.3.5.2 경영컨설팅 지원의 조절효과 검증	76
5.4 가설검증 결과 요약 및 논의	79
VI. 결 론	83
6.1 연구결과의 요약	83
6.2 연구결과의 시사점	85
6.2.1 이론적 시사점	85
6.2.2 실무적 시사점	86
6.3 연구결과의 한계점과 향후 연구방향	87

참고 문헌

[부록1] 설문지

[부록2] 인적자원 역량의 측정 척도

표 목 차

<표 2-1> 체험의 개념	10
<표 2-2> 국내 체험사업 시장규모	12
<표 2-3> 해외 체험사업 사례	13
<표 2-4> 체험용 패키지 상품의 분류	14
<표 2-5> 역량의 정의	17
<표 2-6> Sparrow의 역량 구분	20
<표 2-7> Competency와 competence의 연구	21
<표 2-8> 역량의 개념 구분	22
<표 2-9> Spencer & Spencer(1993)의 역량 사전	23
<표 2-10> 전문성의 개념 정의	28
<표 2-11> 네트워크 개념 정의	33
<표 2-12> 성과지표 및 측정요인	40
<표 4-1> 표본의 인구통계학적 일반 특성	50
<표 4-2> 체험사업체의 인적자원 조직역량 변수 측정	56
<표 4-3> 사회적 네트워킹과 경영성과 및 경영컨설팅 지원 변수 측정 ...	57
<표 4-4> 설문지의 구성	58
<표 5-1> 변수의 요인 및 신뢰성 분석	63
<표 5-2> 변수들 간의 상관관계	64
<표 5-3> 성취지향성 역량과 경영성과의 다중회귀분석	67
<표 5-4> 고객지향성 역량과 경영성과의 다중회귀분석	68
<표 5-5> 전문성 역량과 경영성과의 다중회귀분석	69
<표 5-6> 성취지향성 역량과 사회적 네트워킹과의 다중회귀분석	70
<표 5-7> 고객지향성 역량과 사회적 네트워킹과의 다중회귀분석	71
<표 5-8> 전문성 역량과 사회적 네트워킹과의 다중회귀분석	73
<표 5-9> 사회적 네트워킹과 경영성과의 다중회귀분석	73
<표 5-10> 사회적 네트워킹의 매개효과 유의도 검증결과	74
<표 5-11> 사회적 네트워킹과 경영성과의 경영컨설팅 지원의 조절효과 검증결과 ...	77
<표 5-12> 가설검증 요약	79

그림 목 차

<그림 1-1> 연구의 체계도	6
<그림 3-1> 연구의 모형	41

ABSTRACT

The Effects of Human Resource Competencies on Social Networking and the Management Performance – Focusing on Business Experience –

Jang, Geun-il

Advisor: Prof. Youn, Jong-rok, ph.D.
Department of Business Administration
Graduate School of Chosun University

Experience business pursue profits will enhance human resource competencies and making social network to increase management performance. Therefore, to improve the competitiveness of experience businesses, resources and information should be obtained from outside as well as internal human resources should be reinforced.

This study aims to investigate of human resources competencies affect on social networking and management performance in experience business. After literature reviewed, we built up main effect on management performance and mediating effect hypotheses.

To test hypotheses, survey methods are performed. questionnaires were distributed nationwide except for Jeju island during February to April 2016. The survey was conducted through visits, e-mails and mails. Samples were representatives and executive managers working in national experience businesses sectors. 471 questionnaire were distributed and 121 ones were collected. 19 unreliable exclude then 102 ones were used for analysis using SPSS program.

The empirical results are as follows:

First, of human resources competencies in experience businesses, the customer service orientation and expertise besides achievement orientation had directly positive impact on management performance.

Second, customer service orientation and expertise besides achievement orientation had a directly positive effect on social networking.

Third, social networking in the experience business had a positive effect on management performance.

Fourth, the mediating effect of social networking was analysed relationship between human resources competencies and management performance. social networking have mediate between customer service orientation, expertise and management performance. but achievement orientation does not.

Fifth, management consulting support moderate between social networking and management performance in experience businesses.

Based on the results, this study have various theoretical contribution and practical implementations.

The academic perspective, customer service orientation and expertise, excepts achievement orientation, had direct effect on management performance, and social networking had an indirect effect on management performance. that means customer service orientation and expertise are important determinants of management performance in experience businesses also based on competency theory shows that competencies significant impacts through social networking on management performance. finally management consulting support moderating effect on management performance were found in the group with inactive social networking than the group with active social networking.

From business practical perspective, to enhance management performance in experience businesses, internal resources should have their competitive power reinforced through development of the human resources competency. and if setting the business strategies, external

resources such as reinforced social networking and the use of management consulting support should be developed for competitive advantage. Therefore social networking services, and develop a management consulting support policy are very important to manage experience businesses contexts.

We suggest that set up the platforms for effective use of external resources while communicating with the business through social networking for ecology of experience industry. and developing the experience business contents extend the areas using human resources competencies. Experience business support centers should be established on local basis. it is difficult to growing brands in experience businesses, a brand should be jointly developed by experience business associations and cooperate and collaborate under the support of experience business management system especially ‘experience business consultant’ should be trained and developed.

국 문 초 록

오늘날 기업은 급변하는 지식정보화 시대와 치열한 글로벌경쟁환경 속에서 생존하며 성장·발전하기 위해서는 경쟁력강화 전략을 강구해야 하는 상황이다. 따라서 기업들은 여러가지 생산요소 중 인적자원을 가장 중요한 요소로 인식하고 있으며, 역량중심의 효율적인 인적자원관리를 강력한 경쟁우위 확보의 수단으로 인식하고 있다.

본 연구의 대상인 체험사업체의 경우 경쟁력을 강화하기 위해서는 인적자원 조직역량 강화 뿐 만 아니라 부족한 내부자원을 보완할 수 있는 자원과 정보를 외부로부터 확보해야 하며, 이를 위해서는 외부의 다양한 이해관계자들과 끊임없이 소통하며 효율적인 네트워크 구축과 활동은 물론 적극적인 활용이 필요하다. 체험사업체의 활성화와 경쟁력강화를 통해 경영성과를 개선하기 위해서는 체험사업체가 보유한 조직의 인적자원 역량을 적극 개발해야 하지만 영세한 체험사업체의 경우 조직화가 미흡하여 대부분의 의사결정이 경영자에 의해 이루어지고 있는 실정이다.

따라서 본 연구에서는 체험사업체 경영진의 인적자원 역량을 조직수준으로 분석하고자 하였다. 이러한 전제하에 본 연구는 첫째, 체험사업체의 인적자원 조직역량이 경영성과에 영향을 미치는지를 연구하고자 한다. 둘째, 체험사업체의 인적자원 조직역량이 사회적 네트워킹에 영향을 미치는지를 연구하고자 한다. 셋째, 체험사업체의 사회적 네트워킹이 경영성과에 영향을 미치는지를 연구하고자 한다. 넷째, 체험사업체의 사회적 네트워킹이 인적자원 조직역량과 경영성과 사이에서 매개변수로서 영향을 미치는지에 대해 연구하고자 한다. 다섯째, 체험사업체의 경영컨설팅 지원이 인적자원 조직역량과 경영성과사이에 어떠한 영향을 미치는지를 연구하고자 한다.

본 연구의 목적달성을 위해 선행연구를 통한 이론적 문헌연구를 실시한 후 실증연구를 위해 2016년2월부터 2016년4월까지 전국 체험사업체의 대표자와 임원을 대상으로 직접방문, 이메일과 우편을 통한 설문조사를 실시하였다. 설문지는 전국 체험사업체의 대표 및 임직원을 대상으로 471부를 배포하여 121부를 회수하였으며 이 중에서 부실한 4부와 중업원이 응답한 15부를 제외한 102부를 실증분석에 이용하였다. 수집된 자료는 데이터 코딩작업과 클리닝 과정을 거쳐 SPSS 21.0 for Windows 통계 패키지를 이용하여 분석하였다. 분석기법은 체험사업체의 인구통계학적 특성을 파악하기 위한 기술통계분석을 실시하였으며, 타당성을 검증하기 위한 요인분석(factor analysis)과 신뢰성을 검증하기 위한

크론바 알파(Cronbach's alpha) 계수산출, 변수간의 관련성을 파악하기 위한 상관관계 분석, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향 분석을 위한 다중회귀분석, 매개효과 분석을 위한 부스트래핑(bootstrapping) 분석, 조절효과 분석을 위한 조절회귀분석 등을 통하여 다음과 같은 결과를 도출하였다.

첫째, 체험사업체의 인적자원 조직역량 중 성취지향성 역량을 제외한 고객지향성 역량과 전문성 역량은 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 체험사업체의 인적자원 조직역량 중 성취지향성 역량을 제외한 고객지향성 역량과 전문성 역량은 사회적 네트워킹에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 체험사업체의 사회적 네트워킹은 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 체험사업체의 인적자원 조직역량과 경영성과와의 관계에서 사회적 네트워킹의 매개효과 분석에서 성취지향성 역량을 제외한 고객지향성 역량 및 전문성 역량과 경영성과와의 관계에서 사회적 네트워킹의 매개 효과가 나타났다.

다섯째, 체험사업체의 사회적 네트워킹과 경영성과와의 관계에서 경영컨설팅 지원의 조절효과가 나타났다.

본 연구결과의 시사점은 다음과 같다.

학술적 관점의 시사점은 체험사업관련 기존 연구들이 주로 개인수준 역량과 경영성과와의 관계를 살펴보았으나 본 연구는 조직수준 역량을 분석하였다는 점이다. 또한 체험사업체의 인적자원 조직역량 중 성취지향성 역량을 제외한 고객지향성 역량과 전문성 역량이 경영성과에 영향을 미치지만 매개변수인 사회적 네트워킹을 통해 경영성과에 더욱 영향을 미친다는 사실을 실증분석하여 입증하였다. 이는 체험사업체에 있어서는 인적자원 조직역량 중 성취지향성 역량보다는 고객지향성 역량과 전문성 역량이 경영성과에 영향을 미치는 중요한 인적자원임을 확인하였다고 설명할 수 있다. 그리고 체험사업체의 사회적 네트워킹이 경영성과에 영향을 미치는데 있어서 경영컨설팅 지원의 조절효과를 실증적으로 분석하여 제시하였다.

실무적 관점의 시사점은 선행연구를 바탕으로 한 이론을 실증적으로 검증함으로써 체험사업체의 성장전략수립에 도움이 될 것으로 기대한다. 즉, 체험사업체의 경영성과를 높이기 위해서는 인적자원 조직역량 개발을 통한 내부자원의 경쟁력 강화는 물론 사회적 네트워킹 활성화, 경영컨설팅 지원 활용 등 외부자원을 적극 활용하는

전략 등 다음과 같은 정책적 제언을 도출하였다.

첫째, 사회적 네트워크를 구축하여 소통하면서 외부자원을 효과적으로 활용할 수 있는 플랫폼(platform)을 정부 등 지원기관이 개발하여 지원하면서 체험사업체를 통합관리 할 수 있는 시스템으로서의 체험산업 생태계를 조성하여야 한다. 둘째, 물적 자원과 인적자원을 활용하여 다양하고 광범위한 영역을 확장한 체험콘텐츠가 풍부하게 개발되도록 지원해야 한다. 셋째, 체험사업지원을 위한 법률 및 제도를 정비하여 지역별로 ‘체험사업지원센터’를 설립하여 지원해야 한다. 넷째, 체험사업체의 자체 브랜드 육성이 어렵기 때문에 체험사업체협의회 등에서 공동으로 브랜드를 개발하여 지원기관의 통제 하에 관리해야 한다. 다섯째, ‘체험사업 인증제도’ 활성화 및 ‘체험사업 지도사’ 육성 등 체험사업 창업지원제도를 활성화하는 등 체험사업 발전을 위한 다양한 지원제도를 마련하여 시행함으로써 낙후된 지역경제 활성화를 위한 성장동력으로 삼아야 한다.

본 연구결과 다음과 같은 한계점과 향후 연구방향을 제시하였다.

첫째, 인적자원 역량 중 성취지향성, 고객지향성, 전문성 역량만을 연구대상으로 삼았는데, 향후에는 본 연구에서 조사대상에 포함하지 않은 영향력 역량, 관리 역량, 개인효과성 역량까지 연구대상을 확대한다면 보다 더 의미 있는 연구가 될 것으로 기대한다.

둘째, 모집단인 체험사업체가 대부분 조직화가 미흡하여 경영진에 의해서 거의 모든 의사결정과 역량이 발휘된다고 보고 설문조사 시 대부분 체험사업체의 대표자와 임원을 대상으로 조사하여 조직수준 역량으로 가정하고 연구를 진행하였다. 따라서 향후 연구에서는 개인수준과 조직수준의 역량을 구분하여 설문조사를 한다면 좀 더 명확하고 상세한 연구가 이루어질 것으로 기대한다.

셋째, 체험사업을 수익사업으로 영위하는 체험사업체의 수가 많지 않아 설문조사 대상 업체수를 충분하게 조사하지 못한 아쉬움이 있었기 때문에 향후에는 좀 더 많은 체험사업체를 대상으로 조사를 실시한다면 더욱 수준 높은 연구결과가 나타날 것으로 기대한다.

넷째, 본 연구에서 종속변수로 사용된 경영성과 중 재무적 성과측정에 인지적 경영성과를 활용해 측정하였으나 향후 객관적 재무자료를 활용할 수 있다면 보다 유용한 연구가 될 것으로 기대한다.

I. 서 론

1.1 문제 제기 및 연구 목적

오늘날 소득수준 증가와 삶의 질 향상에 따라 여가생활이 확대 되면서 관광 패러다임도 점차 변화하게 되었다. 즉, 과거의 관광이 단순히 감상을 중요시 한 시각적 참관형이었다면 최근에는 관광지의 인적, 물적, 문화적 자원 등 다양한 특성을 활용하여 방문객이 현장에서 직접 참여함으로써 감각적 만족뿐 만 아니라 정신적 만족까지 느낄 수 있도록 하는 체험형 관광으로 패러다임이 변화하게 되었다. 미래 학자인 앨빈 토플러는 저서 「미래의 충격(1970)」에서 현재 이 세상의 산업은 먹고 입고 즐기기 위한 것들만 만들어 내는데 한계에 도달하여 얼마 안 있으면 하고 싶은 체험을 판매하는 신종산업으로 대두될 것이라 하였다. 그 후 체험산업은 지속적으로 발전하여 최근에는 농어촌 지역을 중심으로 체험산업이 급성장하고 있으며 지역경제 활성화를 위한 동력으로 인식되어지고 있다.

우리나라는 1990년대 후반부터 국민소득수준의 향상에 따라 사회적 활력증진과 교통이 발달됨에 따라 여가생활이 점차 확대되면서 농어촌체험에 대한 관심이 높아지기 시작하였다. 2000년 이후 농어촌체험관광을 활성화시키기 위해 정부가 관련법 제정 및 정책적 지원을 시작하면서 농어촌체험이 본격적으로 활성화되기 시작하였다. 2003년부터는 정부 주도의 농어촌 관광개발사업이 시작되어 녹색농촌체험마을, 전통테마마을, 어촌체험마을, 산촌생태마을 등이 조성되었으며, 각 지자체에서도 체험마을 조성사업을 활발히 추진하였다. 2004년부터 근로기준법 개정으로 시작된 주 40시간 근로제가 점차 확대되어 2011년 5인 이상 사업장에 주 5일제 근무가 전면 실시되면서 근무환경에는 많은 변화가 있었다. 도시인들의 여가시간 증가는 웰빙과 힐링생활이라는 새로운 변화를 가져왔으며, 복잡한 도시의 일상생활에서 벗어나 농어촌지역을 찾는 체험활동의 증가를 가져왔다. 과거에는 농어촌마을 단위의 체험활동이 농어촌마을을 홍보하고 농산물과 수산물의 판매촉진 수단 정도로 활용되었으나, 최근에는 농어촌 방문객들이 증가하자 체험사업을 수익사업으로 인식하여 많은 기업가들이 체험을 상품화하면서 체험사업은 본격적으로 활성화되기 시작하였다.

그러나, 아직은 체험을 상품화하여 수익사업으로 영위하는 업체들이 많지 않고,

대부분 영세한 소기업 형태를 유지하고 있으며 주로 농어촌지역에 많이 분포되어 있다. 특히 농·어업을 영위하다가 체험사업을 추가한 경우가 많아 체험사업을 주력사업으로 영위하는 업체는 많지 않은 실정이다. 또한 국내의 체험사업체들은 영세성으로 인하여 인적·물적 자원뿐만 아니라 경영관리 역량도 부족한 편이며, 체험사업 활성화를 위한 사업환경 및 인프라가 미흡한 편이다. 이러한 체험사업체들은 나름대로 다양한 체험콘텐츠를 개별적으로 창출하여 공급하고 있는데, 이는 단기적이고 지협적으로 체험사업의 활성화를 유도할 수는 있지만 장기적으로는 체험콘텐츠의 개발과 유지에 많은 비용과 노력이 소요될 것이다. 따라서 체험사업을 활성화시키기 위해서는 플랫폼 기반의 체험콘텐츠를 만들어 제공하는 한편, 다양한 체험사업 관련 이해관계자들이 공통적이고 반복적으로 활용할 수 있는 체험생태계를 조성하고 이를 체계적으로 관리할 수 있는 통합관리시스템이 구축될 필요가 있다.

최근 활성화되기 시작한 대부분의 체험사업체들은 영세하여 조직화가 미흡하므로 경영자의 역량이 회사의 경쟁력강화 및 경영성과를 위한 중요한 요소로 인식되어지고 있다. Pfeffer(1998)는 지식경쟁력을 갖춘 인적자원이 기업 경쟁우위의 원천이며, 기업이 지속적으로 생존하면서 성장·발전하기 위한 전략적 요소이며 핵심자산이라는 인식 때문에 기업에서는 인적자원에 대한 투자를 강화하는 추세라고 하였다. Rothwell & Lindholm(1999)은 조직의 경쟁우위를 확보해주는 지식과 기술력은 제도 자체가 아니라 그것을 적절하게 활용하는 조직구성원의 역량에 의해 좌우되고 구성원들의 지식과 기술에 의해 조직성과도 결정된다고 하였다. 특히, 탁월한 조직성과를 창출하는 조직구성원에게 필요한 지식, 기술, 개인의 심리특성과 동기요인에 해당하는 역량에 관심이 고조되고 있다고 하였다. 박우성(2002)은 최근 인적자원관리 분야에서 조직의 인적자원은 중요한 자산 중 하나이며, 이러한 인적자원을 어떻게 관리하느냐에 따라 조직성과에 중대한 영향을 미친다고 여기기 때문에 조직구성원이 보유한 지식, 기술, 특성과 같은 역량이 강화되어야 한다고 주장 하였다. 장용선·정진철(2012)은 역량을 보유한 종업원을 통해 조직경쟁력을 지속적으로 유지하기 위해서는 역량을 구체화한 역량모델이 구비되어야 하는데 이러한 역량모델은 효과적 조직운영에 필요한 조직구성원의 지식, 능력과 행동, 업무스킬 등을 구체화시킨 체계로서 인적자원관리와 성과향상의 기준이 된다고 하였다.

체험사업체가 경쟁력을 강화하기 위해서는 중요한 내부자원인 조직의 인적자원 역량을 강화하여야 한다. 특히, 영세한 체험사업체의 경영자 역량은 조직역량을

대체할 정도로 영향력이 크며 체험사업의 특성을 고려할 때 여러가지 역량 중에서 성취지향성과 고객지향성 및 전문성 등과 같은 역량개발이 절실하게 필요하다고 할 수 있다.

체험사업체는 대부분 영세하여 내부자원이 부족하기 때문에 이를 보완하고자 한다면 외부 이해관계자들과 끊임없이 소통하며 필요한 자원과 정보를 확보하여야 한다. 이처럼 체험사업체가 필요로 하는 외부자원을 지속적으로 활용하기 위해서는 다양한 외부 이해관계자들과 효율적인 네트워크를 구축하고 이를 활용하여야 한다. 특히, 인적자원과 전문성이 부족한 체험사업체의 경우 외부자원 활용 중에서 컨설턴트와 같은 외부전문가 활용의 필요성이 대두되고 있다.

따라서 본 연구에서는 체험사업체가 경쟁력강화를 통해 효율적인 경영성과를 실현하기 위해서는 체험사업체의 인적자원 조직역량이 적극 개발되어야 한다는 점을 인식하였다. 영세한 체험사업체의 경우 조직화가 미흡하여 대부분의 의사결정이 경영자에 의해 이루어진다는 점을 인식하고 체험사업체 경영진의 역량을 통해 조직수준의 역량을 파악하고자 하였으며, 이러한 체험사업체의 인적자원 조직역량이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 연구하고자 한다. 또한 체험사업체의 인적자원 조직역량이 우수하다고 하더라도 영세한 체험사업의 여건 상 만족할 만한 모든 역량을 확보할 수는 없으므로 부족한 내부자원은 외부의 이해관계자들과 연계된 네트워크 활용을 통해서 확보할 수 있다고 생각한다. 따라서 이처럼 부족한 내부자원을 보완해 줄 수 있는 외부자원을 확보하기 위한 수단인 사회적 네트워킹이 경영성과에 유의적인 영향을 미치는지에 대한 연구를 하고자 한다. 또한 체험사업체의 외부자원 활용 중 외부 전문가를 통한 경영컨설팅 지원이 인적자원 조직역량과 경영성과 사이에 어떠한 조절효과를 미치는지 연구하고자 한다.

따라서, 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 체험사업체의 인적자원 조직역량, 사회적 네트워킹, 경영컨설팅 지원 및 경영성과에 대한 이론적 고찰을 통하여 개념을 정립하고자 한다.

둘째, 체험사업체의 인적자원 조직역량을 독립변수로 설정한 후 사회적 네트워킹을 매개변수로 설정하고 경영성과를 종속변수로 설정하여 이들 변수들간의 인과관계를 실증적으로 규명하고자 한다.

셋째, 체험사업체가 부족한 내부자원을 보완하기 위해 활용하는 외부 전문가를 통한 경영컨설팅 지원이 인적자원 조직역량과 경영성과사이에 조절효과를 나타내는지 실증적으로 검증하고자 한다.

본 연구는 체험사업과 관련하여 체험사업체의 인적자원 조직역량, 사회적 네트워크, 경영컨설팅지원 및 경영성과 상호 간에 어떠한 영향을 미치는지를 이론적 고찰과 실증적 규명을 통해 체험사업의 활성화와 21세기 경쟁력을 강화할 수 있는 성공적인 체험사업 모델을 구축하고자 한다.

1.2 연구의 방법 및 범위

본 연구는 체험사업체의 인적자원 조직역량이 사회적 네트워크 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구로서, 본 연구의 목적달성을 위하여 이론적 연구와 실증적 연구방법을 병행하여 실시하고자 한다. 기존의 선행연구와 문헌적 고찰을 통해 체험사업체의 인적자원 조직역량, 사회적 네트워크, 경영컨설팅 지원과 경영성과와 관련된 이론적 체계를 정리하였으며, 이러한 이론적 고찰을 통해서 도출된 개념을 바탕으로 실증적 연구를 위한 가설을 설정하여 연구모형을 제시한 다음 각 가설의 설문항목들을 기존 선행연구에서 도출하여 본 연구 목적에 맞도록 수정 보완하였다.

이론적 연구에서는 본 연구 목적인 관련된 개념을 이해하고 선행연구의 동향을 알아보기 위해 관련된 분야에 대한 논문, 저널, 인터넷 검색 등을 통해 문헌적 고찰을 실시하였다. 먼저 연구 주제인 체험사업체의 인적자원 조직역량이 사회적 네트워크, 경영컨설팅 지원 및 경영성과와의 관계를 이해하기 위해 이론적 고찰을 수행하였다. 이를 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하고 실증적 연구를 위한 표본의 설계, 설문지 구성 및 변수의 조작적 정의를 실시하였다.

실증적 연구에서는 연구대상 표본에 대한 인구통계학적 특성, 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계 분석, 다중회귀분석, 붓스트레핑 분석, 조절회귀분석 등을 실시하였으며 이를 바탕으로 연구가설의 검증과 논의, 실증분석 결과에 대한 요약 을 실시하였다. 본 연구의 실증분석을 위해 경기도, 강원도, 충청도, 경상도, 전라도, 서울, 대전, 광주, 대구, 부산 지역의 체험사업체 대표자와 이사 등 경영진을 대상으로 연구 범위를 한정하였다.

실증적 연구를 위한 자료수집 방법으로는 응답자로부터 체계적인 정보를 수집하고자 설문지 조사법을 사용하였다. 조사자료에 대한 분석방법은 SPSS 21.0 KO for Windows 통계패키지를 이용해 연구가설을 검증하기에 앞서 연구대상

변수들에 대한 신뢰성과 타당성 검증을 실시하였으며, 연구가설을 검증하기 위한 기초분석으로 빈도분석과 요인분석을 실시하였다. 그리고 연구가설을 위한 분석으로는 다중회귀분석을 통해 체험사업체의 인적자원 조직역량이 사회적 네트워킹과 경영성과에 미치는 각각의 인과관계와 사회적 네트워킹이 경영성과에 미치는 인과관계를 분석하였으며, 체험사업체의 인적자원 조직역량이 경영성과에 미치는 영향관계에서 사회적 네트워킹의 매개효과를 검증하기 위해 붓스트레핑 기법을 사용하였다. 또한 체험사업체의 사회적 네트워킹과 경영성과와의 관계에서 경영컨설팅 지원의 조절효과를 검증하기 위해 조절회귀분석을 실시하였다.

1.3 논문의 구성

본 연구는 다음과 같이 총 6장으로 구성되어 있다.

제 I 장은 서론으로서 문제 제기 및 연구목적, 연구의 방법 및 범위, 논문의 구성에 대하여 서술하였다.

제 II 장은 체험사업체의 인적자원 역량, 사회적 네트워킹, 경영컨설팅, 경영성과에 대한 이론적 배경을 고찰하였고, 관련된 선행연구를 통해 개념연구와 이론의 발전방향을 탐색하여 본 연구의 실증분석을 위한 기초 자료로 활용하였다.

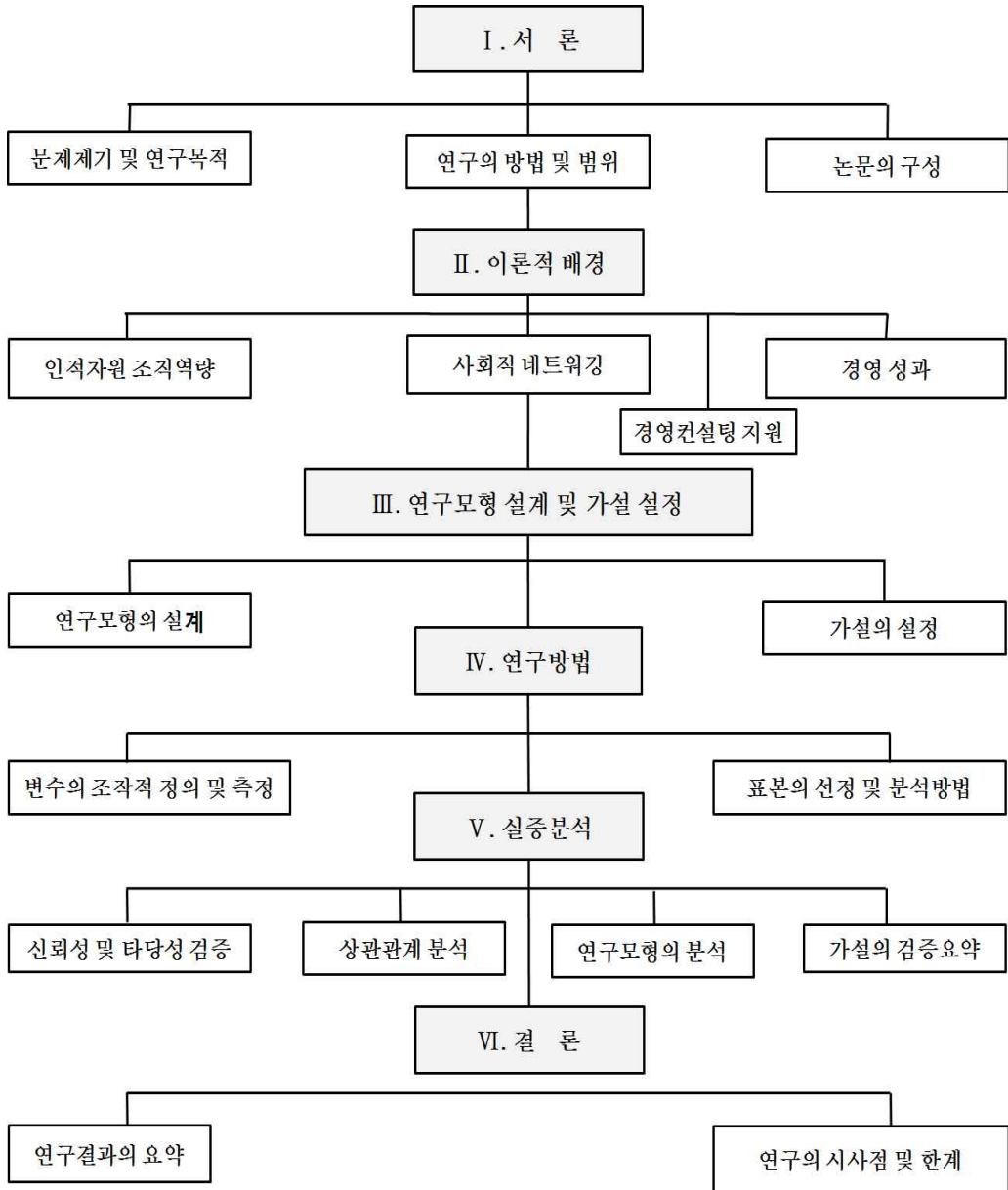
제 III 장은 본 연구의 목적에 부합하는 문헌적 고찰을 바탕으로 실증분석을 위한 연구의 이론적 연구모형을 제시하고 그 연구모형을 구성하고 있는 변수들 간의 상호 관련성을 파악하기 위해 연구가설을 설정하였다.

제 IV 장은 실증연구의 조사 분석을 위한 설계부문으로서 자료의 분석 및 표본의 특성, 변수의 조작적 정의, 설문지의 구성과 측정 및 자료의 분석 방법을 기술하였다.

제 V 장은 연구가설에 대한 실증조사를 실시하여 그 조사결과를 통계적 방법에 의해 분석함으로써 변수의 신뢰성과 타당성 검증, 변수들 간의 상관관계 분석, 가설 검증 및 가설검증 결과 요약 및 논의에 대해 기술하였다.

제 VI 장은 결론 부분으로서 연구 결과의 요약, 연구결과의 시사점, 연구결과의 한계 점과 향후 연구방향을 기술하였다.

본 연구논문의 구성은 <그림 1-1>과 같다.



<그림 1-1> 연구의 체계도

II. 이론적 배경

2.1 체험사업

2.1.1 체험사업의 개념

체험(experience)에 대한 연구는 1980년대 이후 연구되기 시작하여 2000년대에 이르러 다양한 분야에서 매우 중요한 개념으로 부상하게 되었으며, 체험은 마케팅과 관광산업 등 다양한 분야에서 활발히 활용되고 있다. 따라서 체험과 관련된 많은 연구논문들이 지속적으로 발표되고 있음에도 불구하고 체험에 대한 공통된 개념정의나 체험을 측정할 수 있는 실증적인 척도개발이 아직은 미흡한 실정이다. 체험관련 최근 동향을 살펴볼 때 체험관광은 여행상품의 범위 내에서 통용되는 체험관광 단계 중 현장에서 실행할 수 있는 경험을 의미하는 개념으로 보다 활동적인 형태의 관광을 의미한다. 즉, 체험관광은 타 문화적 요소에 대한 접촉이며 단순히 보고 이해하는 것과는 달리 관광하는 목적지에서 다양하고 직접적인 접촉을 통해 이해의 범위를 확장하는 활동이다(이현중, 2007). 체험관광의 개념은 학술적으로 명확히 정립되어 있지 않았으며, 최근 관광산업 분야에서 체험에 대한 용어가 많이 사용되고 있는데 관광의 패러다임이 단순 참관형에서 체험형으로 변화되면서 체험관광 또는 관광체험이라는 용어가 정립이 안 된 상태에서 혼용되어 사용되고 있다.

전 세계적으로 근대화 이후 관광개발의 형태는 3단계의 점층적 발전을 보이고 있다. 즉, 관광개발의 1단계는 2차 세계대전이 끝난 이후 안정된 정치적 환경과 여객기와 같은 획기적인 교통수단의 출현으로 해외여행이 활발해지면서 패키지 관광상품이 보편화된 여행경험을 제공하는 수단이 되었으며, 대규모화된 리조트에서의 숙박과 감상위주의 시각적 관광이 주를 이루게 되었다. 관광개발의 2단계에서는 20세기 후반부터 대규모 패키지관광의 문제점이 대부되었고 관광지의 전통문화에 대한 배려가 없는 패키지관광에 대한 비판이 지속적으로 제기되면서 소규모 관광개발, 전통문화보존, 문화학습과 체험, 지역주민참여라는 특징들을 가진 문화

관광 상품들이 등장하게 되었다. 하지만, 급속한 문화적 세계화의 흐름에 따라 지역과 도시의 경관과 문화가 동질화되어 가는 모습을 보이고 있다. 또한, 일련의 문화축제 아이템이라는 비난을 피할 수 없게 되었으며 이러한 문화 축제의 비난은 구겐하임 미술관의 사례를 통해 살펴볼 수 있다. 구겐하임 미술관은 독특한 건축물을 기반으로 한 현대 미술품을 주력 전시하는 뉴욕의 미술관이었는데 이 후 스페인 빌바오, 미국 라스베가스, 이탈리아 베니스, 독일의 베를린 등에서 구겐하임 미술관의 체인화가 진행되었고 누구나 쉽게 미술품을 접할 수 있는 정형화된 문화관광상품으로 전락하였다. 21세기 들어 관광개발의 3단계에서는 이러한 문화관광상품의 정형성을 극복하기 위해 창조관광이라는 용어를 사용하기 시작하였으며, 이는 유네스코의 Creative Cities Network 리포트에서 “장소가 지닌 특성을 활용한 참여적 학습으로서 몰입과 진정성 있는 경험을 얻는 일상적 문화를 만들어가는 사회적 교류의 장”이라 정의하고 있다. 이는 능동적 참여, 진정성 경험, 관광객의 잠재력 실현, 관광을 통한 기술과 지식습득, 관광객과 지역주민들의 동반자적 경험창조로서 현지에서의 체험을 바탕으로 하고 있다 (김형근, 2013에서 재인용).

체험의 개념에는 인지적 내용과 정서적 내용 그리고 행동적 요소가 상호 혼합된 것으로 볼 수 있으며 이들 세 가지 요소를 명백히 구분하기는 어렵다. 체험은 직접 보고 듣고 겪는 과정을 통해 얻어지는 지식이나 기술을 총체적으로 가리키는 용어로서 현지에서 직접적이고 전체적인 접촉을 통해 이루어지는 경험을 의미한다(고동우, 1998). ‘기대-체험-결과’와 같은 과정을 통칭하는 의미로 ‘경험’이라는 용어를 사용하며 ‘체험’은 현장에서의 직접경험이라는 뜻으로 정의한다(박옥희, 2000). 체험이란 정서적인 활동을 할 때 생성되며 단순한 감각이나 의식이 아니라 의미있는 활동에 의해 자신이 살아있다는 것을 느끼는 것이다. 체험은 실제로 인지하고 구성하는 여러 형태를 포괄하는 용어로서 직접적이고 친밀한 개념일수도 있지만 상징에 의해 매개되는 간접적인 개념일수도 있다(박석희, 2001). 영어의 ‘experience’는 경험 또는 체험으로 번역되는데 체험(體驗)이란 단어의 사전적 의미는 ‘몸소 경험함 또는 그 경험’이고 경험(經驗)은 ‘실지로 보고 듣고 겪어보는 일 또는 그 과정 및 과정에서 얻는 지식이나 기능’으로 정의되고 있어 용어를 서로 혼용해서 사용하고 있으며, 지금까지의 연구에

서는 체험을 협의의 개념으로 경험은 좀 더 넓은 광의의 개념으로 사용하였다. 예를 들면 체험은 도자기 체험, 다도체험, 연 만들기 체험, 전통의상 입어보기 체험 등 특정상품이나 서비스를 대상으로 한 직접적인 체험을 지칭해왔다. 결론적으로 관광객들이 오감으로 느껴지는 감각적 체험과 마음으로 느껴지는 감성적 체험, 지식에 의한 이성적 체험 등을 통한 총체적 심리반응을 관광체험으로 규정한다(김지선, 2011). 관광체험이란 특별한 목적성을 가지고 적절한 각성상태에서 시각, 후각, 청각, 미각, 촉각 등 5감을 이용하여 인간의 감성과 이성을 자극하고 관광에 대해 전반적으로 평가하게 하는 요인으로써 보다 수준 높은 단계의 체험을 말하며, 관광지의 여러 특성과 상호작용하여 관광을 통하여 체험하는 총체적인 과정을 뜻한다(임경환, 2012).

체험이라는 활동의 범위를 명확하게 규정하지 못한 상태에서 개념적 혼동을 가져올 수 있는 용어가 체험관광과 관광체험이다. 관광체험은 독특한 체험을 추구하기 위하여 특정 관광대상에 대한 보다 직접적이고 강도 높은 관광경험으로 정의할 수 있다(장철호, 2014). 체험이라는 용어가 활동의 범위를 명확히 규정하지 못한 상태에서 통용되고 있어 기존의 관광상품과 차별성을 강조하기 위해 체험관광이라는 용어가 사용되고 있다. 체험관광은 일상적인 활동범위에서 벗어나 단순히 보고 이해하는 것과는 달리 관광대상지에서의 다양한 관광활동을 통하여 관광객의 욕구를 충족시키는 관광의 형태로 볼 수 있다(성귀만, 2015).

체험이란 소비하는 제품이나 서비스와 상호작용에 바탕을 둔 개인적인 사건이다(Holbrook & Hirschman, 1982). 체험은 사람들이 물리적 행동을 하면서 느끼는 즐거운 마음상태이다(Ewert, 1994). 체험은 매우 사적인 영역으로 기억에 남는 인상적이고 개인적인 것이며, 실제로 체험은 감성적, 신체적, 지적, 혹은 심지어 정신적인 차원과 연관되어 있어서 체험결과는 어느 누구와도 동일한 체험을 소유하지 않는다(Pine & Gilmore, 1998). 체험은 5감각을 통해서 들어오는 감각적 체험, 마음으로 느껴지는 감성적 체험, 지적인 생각을 통한 인지적 체험, 신체적 활동을 통한 행동적 체험, 다른 사람과의 관계를 통한 관계적 체험으로 구분되며, 인간의 이성적 측면과 감성적 측면 모두를 포함하는 총체적 심리반응이다(Schmitt, 1999).

이상과 같이 체험의 개념에 관한 선행연구를 요약하여 정리하면 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 체험의 개념

연구자	체험의 정의
고동우(1998)	일체험은 실제로 보고 듣고 겪는 과정에서 얻는 지식이나 기능을 총체적으로 가리키는 용어로서 대상과의 직접적이고 전체적인 접촉을 통한 경험을 의미.
박옥희(2000)	‘기대-체험-결과’ 과정을 통칭한 의미로 ‘경험’의 용어를 사용하고 ‘체험’은 현장에서 직접 경험.
박석희(2001)	체험은 정서적인 활동이 일어날 때 이루어지는 것으로서 단순한 감각이나 의식이 아니라 무엇인가 의미 있는 것에 의해 자신이 살아 있음을 느끼는 것.
이 훈(2006)	체험은 현장경험이면서 실제경험이라는 측면에서 주체와 대상간의 관계를 규정하는 것.
이현종(2007)	체험은 이문화적인 요소에 대한 접촉이며 단순히 보고 이해하는 것과는 달리 관광목적지에서 다양하고 직접적인 접촉을 통하여 이해의 폭을 확장하는 활동.
김지선(2011)	체험은 오감으로 느껴지는 감각적 체험, 마음으로 느껴지는 감성적 체험과 지식에 의한 이성적 체험 등을 통한 총체적 심리반응.
임경환(2012)	체험은 특별한 목적을 가지고 적절한 각성상태에서 시각, 청각, 후각, 미각, 촉각 등 오감을 이용하여 인간의 감성과 이성을 자극하는 총체적인 과정.
장철호(2014)	체험은 독특한 체험을 추구하기 위하여 특정관광대상에 대한 보다 직접적이고 강도 높은 관광경험.
성귀만(2015)	체험은 일상적인 활동범위에서 벗어나 단순히 보고 이해하는 것과는 달리 관광대상 지에서의 다양한 관광활동을 통하여 관광객의 욕구를 충족시키는 관광의 형태.
Holbrook & Hirschman(1982)	체험은 소비된 제품이나 서비스와의 상호작용에 바탕을 둔 개인적인 사건.
Ewert(1994)	체험은 물리적 행동을 하면서 사람들이 느끼는 즐거운 마음의 상태.
Pine & Gilmore(1999)	체험은 매우 사적인 영역으로 기억할 만한 인상적인 것으로, 개인적이며 실제로 체험은 감정적, 육체적, 지적, 혹은 심지어 정신적 차원과 연관되어 있어 결과는 어느 누구도 동일한 체험을 소유하지 않음.
Schmitt(1999)	체험은 오감각을 통해서 들어오는 감각적 체험과 마음으로 느껴지는 감성적 체험, 생각을 통한 체험, 다른 사람과의 관계를 통한 체험으로 인간존재의 이성적, 감성적 측면 모두를 포함하는 총체적 심리반응.

자료 : 연구자 재정리.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 체험에 대한 개념을 ‘현장에서 시각, 청각, 후각, 미각, 촉각의 신체적 감각을 이용한 감성과 정신적 느낌을 이용한 이성적 지각을 통해 직접적이고 실제적으로 겪어보는 총체적 행위’라고 정의하고자 한다.

체험에 대해서는 많은 선행연구에서 개념을 정의하고 있지만 체험사업에 대한 개념은 학술적으로 명확히 정의되어 있지 않았으며, 사전적 의미로는 “실제로 어떤 일을 겪어 볼 수 있는 환경을 일정기간 제공하여 이익을 얻는 여가사업과 교육사업의 한 분야”라고 정의되어 있다. 국내·외의 선행연구를 살펴본 결과 체험사업과 유사한 개념으로 ‘체험관광’ 또는 ‘관광체험’이라는 개념이 주로 사용되고 있었으며 체험사업이란 용어는 아직 학술용어로는 사용되고 있지 않았다.

본 연구에서는 체험에 대한 개념정의와 사전적 의미를 바탕으로 체험사업이란 ‘자연 환경적 자원, 인적 자원, 물적 자원, 문화적 자원, 예술적 자원 등 다양한 자원을 활용하여 고객이 전혀 색다른 체험을 통해 성취감과 만족감을 느끼도록 지원하는 서비스 사업’으로 정의하고자 한다.

2.1.2 체험사업의 현황

장근일·김성현(2015)은 “체험산업의 성공사례 연구”에서 국내의 농어촌 지역에서 운영되고 있는 체험사업체들을 대상으로 사례를 조사분석한 결과 체험사업을 성공적으로 운영하고 있는 일부업체를 제외하고 대부분의 체험사업체들은 인적자원 역량 부족과 외부 이해관계 집단과의 교류와 협력이 부족한 문제점을 지니고 있었으며, 이를 개선하기 위해서는 정부나 지자체의 체험사업관련 지원제도가 마련되어야 한다고 주장하였다.

체험사업은 우리나라 산업의 업종분류 기준이라 할 수 있는 한국표준산업분류 기준에 아직은 별도의 산업으로 분류되어 있지 않았으며, 체험사업체가 영위하고 있는 주력 업종에 따라 제조업, 농업, 어업, 관광서비스업, 교육서비스업, 숙박·음식업, 도·소매업 등으로 분류되고 있다. 따라서 국내 체험사업체는 주력 업종에 따라 사업자등록을 한 후 사업을 영위하고 있으나 향후에는 체험사업이라는 새로운 업종으로 분류되어야 할 것이다.

국내 체험사업의 시장규모와 관련된 정확한 통계자료를 확보하기가 어려웠으며 한국농촌경제연구원(2012)의 연구결과에 의하면 국내 체험사업의 시장규모는 다음 <표 2-2>와 같이 나타났다.

<표 2-2> 국내 체험사업 시장규모

하위부문	사업체 (개소)	종사자 (명)	방문객 (천명)	매출액 (백만원)
전통 및 향토 식품산업	5,115	36,877	-	1,194,747
전통 공예산업	3,628	9,077	-	369,156
전통문화 예술축제 및 전통소재 공연산업	2,453	12,926	40,677	-
문화유적 기반 농촌 관광산업	445	3,836	89,057	30,094
농촌체험관광	862	54,956	3,454	93,746
총 합 계	12,503	117,672	133,188	1,687,743
시·군 평균	90.0	846.6	958.2	12,142.

자료: 한국농촌경제연구원(2012). “농촌 문화산업의 실태와 육성방안” p.49.

한국농촌경제연구원(2012)의 연구결과에 따르면, 농촌체험관광업은 관광안내 시스템, 숙박·식점 인프라, 해설사와 학예사 등 전문인력, 대학과 연구소 등 전문기관과의 네트워크, 관련 파생상품 창출(시너지 효과) 등이 부족하여 경쟁력이 취약한 것으로 나타났다. 따라서, 산업체계 및 가치체인의 특성과 구조를 이해하고 이에 적절한 지원을 제공하기 위한 보다 체계적인 연구가 필요한 실정이라고 하였다.

국외 체험사업은 인터넷 자료조사를 통해서 살펴본 결과 각 나라마다 다양한 체험프로그램들이 오래 전부터 관광객을 대상으로 활발하게 운용되고 있음을 알 수 있었으며, 이러한 체험사업 중 관광객을 대상으로 상시 운영되고 있는 주요 국가의 유명한 체험프로그램을 정리하면 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 해외 체험사업 사례

국가명	체험 내용
일본	마이노조키의 청바지 쪽물염색, 비전야키의 도예체험, 타카키 및 오카야마의 빵과 베이커리 체험, JFE스틸 서 일본 제철소의 제철공장 견학, 기후현 시라카와 마을의 갓쇼집(갈대집) 지붕 잇기와 전통가옥체험 및 모심기.
대만	남투현(南投縣) 초둔진(草屯鎮)의 천연염색 체험(람염공방),苗栗縣(苗栗縣) 삼의향(三義鄉)에 있는 탁야소옥(卓也小屋)의 쪽 염색 체험.
미국	Ontario의 양조 체험, 마리포사 박물관 & 히스토리 센터(Mariposa museum & History center)의 사금채취 체험.
유럽	유럽은 체험산업을 통해 98만명을 고용(Priority Sector 보고서)하고 있으며, 6개 주요 섹터별(숙박 및 투어, 식품 및 음료, 도박, 박물관 및 공원, 스포츠 및 여가, 예술 등)로 나누어 지역 특수성(Mediterranean 지역, 알프스 지역, 프라하 등)을 고려하여 운영.
영국	런던 남부 Sutton의 에너지관련 기술 체험.
프랑스	블루아성(Chateau de la Blois)의 역사와 문화체험, BAF(Bienvenue a la ferme: 농가에 오신 것을 환영합니다) 사업의 전통음식 체험.
독일	라인마임 농장교육체험.

자료 : 연구자 정리.

2.1.3 체험사업의 구분

국내 체험사업체들이 제공하는 있는 체험상품의 종류와 내용을 살펴보면 <표 2-4>에 제시된 바와 같이 다양하게 구성되어 있으며, 소득수준 증가에 따른 여가시간 증가와 더불어 다양한 수요자 욕구를 충족하기 위한 체험상품들이 등장하고 있다.

<표 2-4> 체험용 패키지 상품의 분류

체험 상품	체험내용
천연염색 체험	쪽, 쪽, 감, 양파껍질, 황토 등 천연재료를 이용하여 손수건, 먼티, 실크스카프 등을 염색하는 체험.
어촌지역 체험	갯벌체험, 천일염체험, 낚시체험, 조개캐기, 낙지잡기, 개매기 체험, 게잡기, 해조류채취 등 체험.
음식 만들기 체험	전통음식 만들기, 웰빙음식 만들기, 지역별 별미음식 만들기, 제빵제과, 조청과 엿, 한과, 떡만들기 등 체험.
발효음식 만들기 체험	된장, 고추장, 청국장, 간장, 장아찌, 발효액 만들기 등, 치즈 만들기 등 체험.
농촌지역 체험	농촌에서 농사짓기(농산물 심기, 가꾸기, 수확하기) 한옥 민박 및 농촌생활 체험.
숲(힐링) 체험	편백나무숲, 소나무 숲, 활엽수림 등에서 맑은 공기, 피톤치드, 이온음 등을 들이마시며 숲의 신선함과 고마움을 느껴 보는 체험->휴양림 등에서 주로 체험.
사무 및 서비스 체험	경찰서, 교육청, 우체국, 은행, 공원 등 관공서와 회사에서 사무업무 및 서비스 체험.
동물농장 체험	각종 동물(개, 토끼, 고양이, 소, 말, 양, 염소, 오리, 닭, 칠면조 등)관리와 먹이주기 및 교감하기 체험.
문화 및 예술 체험	전통 민속놀이, 도자기 만들기, 그림그리기, 연극참가, 한지공예품 만들기 등 체험.
레저놀이 체험	카누타기, 썰매타기, 뗏목타기, 물놀이 등 체험.
생산 활동 체험	제조업체 현장에서 직접 생산에 참여하는 노동 체험.
종합 체험	다양한 프로그램을 활용하여 종합적인 체험.

자료 : 장근일·김성현(2015), “체험산업의 성공사례 연구”, 경영건설링연구, 15(3). p.212.

2.2 인적자원 역량

2.2.1 인적자원 역량의 개념과 선행연구

오늘날 기업의 성장·발전에 있어서 인적자원 역량은 더 이상 강조할 필요가 없을 정도로 중요한 기업의 핵심자원이며, 각 기업들은 조직의 인적자원 역량개발을 통해 경쟁력을 강화하기 위해 부단히 노력하고 있다.

역량의 개념과 관련된 사전적 의미를 살펴보면 ‘역량이란 어떤 일을 해낼 수 있는 힘이나 기량’으로 정의되어 있으며, 인적자원관리 용어사전에는 역량이란 특정 업무수행을 잘 하는 사람들의 독특한 행동특성을 의미하며 1980년대부터 그 중요성이 인식된 개념으로서 종업원이 보유하고 있는 기술, 기능 및 능력을 해당 조직의 경쟁력 발전과 관련시켜 경쟁력의 원천이 되는 것이라고 하였다.

인적자원 역량에 대한 개념은 연구목적과 연구자에 따라 다양하게 사용되어 왔다. 특히 조직이론가나 경영전략가들에 의해 조직을 하나의 유기체로 보고 기업의 전략적 관점에서 경쟁력을 강화시켜 줄 수 있는 원천으로서의 역량을 보는 거시적 개념과 조직 및 산업심리학자들에 의해 역량을 종업원 개인 차원에서 우수한 성과를 내도록 하는 개인적 특질을 그 분석 대상으로 보는 미시적 개념으로 구분하고 있다. 양자가 차이는 있지만 모두 역량을 평균적인 성과를 초과하여 우수한 성과를 발휘하는 조직이나 개인의 중요한 특질이나 능력으로 정의하고 있다(박우성 2002).

인적자원관리에 있어서 최초로 체계적인 연구를 했다고 할 수 있는 사람은 과학적 관리법의 창시자라고 할 수 있는 테일러(F. Taylor)이다. 그는 아담 스미스(A. Smith)의 분업원리에 이론적 바탕을 두고 관리자는 근로자의 직무와 직무수행 방법을 근로자 자신에게 맡겨 둘 것이 아니라 근로자의 직무를 설계해 주고 직무수행법도 구체적으로 설정해 주고 직무연구의 책임을 져야 하며, 근로자는 관리자가 설정해 준 직무를 그대로 수행하는 것이 그들의 과업이다(양혁승·이학중, 2012). Flanagan(1950)은 2차 세계대전 중에 주요사건 면접기법(Critical incident interview)을 이용하여, 위기, 업무사건, 주요문제 등과 같이 특정한 상황에서 사람들이 어떻게 행동하는지에 대한 자료를 수집·분석하여 성공적 수행과 관련된 결정적 특질이나, 기술 등을 파악하려고 시도했다. Selznick(1957)은 기업조직의

인력이나 과거 경험과 같은 내적요인들이 기업전략의 성공에 중요한 역할을 한다는 점을 강조하고 있다. Ansoff(1965)는 기업 전략론에서 기업들은 역량을 중요시하는 관점을 취하고 있으며, 자사의 역량이나 자원들에 대한 자세한 체크리스트를 만들어 이를 경쟁사의 것과 비교하여 자사의 강점을 파악한 후 이에 기초한 전략을 수립함으로써 경쟁에서 성공할 수 있다는 점을 주장하고 있다.

역량의 개념은 조직 및 산업심리학자들에 의해 연구되기 시작하였으며, 인적자원 관리와 연관시켜 처음으로 체계화시킨 학자는 McClelland로 알려 졌으며, 그는 1973년 미국 외무성에서 초급외교관 선발을 위해 효과적인 인재를 채용하는 방법에 대한 연구를 요청받아 시작하였다. McClelland(1973)는 역량을 평범한 성과를 달성하는 직무수행자와 탁월한 성과를 달성하는 직무수행자로 구분하는 행동양식의 특성에 초점을 맞추어 ‘특정한 조직이나 환경에서 필요로 하는 성과를 이룰 수 있는 능력’이라고 정의 하였다. 특히, 역량에 관한 연구는 심리학 영역에서 시작하여 인적자원관리 영역으로 확대되었는데 이러한 인적자원관리와 연관된 역량개념은 McClelland가 체계화하였으며, 전통적인 학업에 대한 적성검사 혹은 성취도에 대한 검사의 문제점을 지적한 후 대체할 수 있는 방법을 개발하였다. 또한 그는 역량이란 개인의 삶을 통해 나타난 결과물의 묶음들이라 하였으며 개인성과를 예측하거나 설명할 수 있는 다양한 심리적·행동적 특성이라고 정의하였다. Klemm(1980)는 ‘업무에서 효과적 또는 우수한 성과를 달성하는 개인의 잠재적인 특성’이라고 주장함으로써 인적자원 전문가들 사이에 광범위하게 받아들여지는 역량의 개념으로 정립되었다. Boyatzis(1982)은 McClelland의 연구를 관리자영역으로 확장하여 관리역량의 ‘일반모형’이 정의될 수 있는지를 연구하기 위해 12개 조직에서 관리직에 종사하는 2,000명을 대상으로 관찰한 결과 역량과 효과적 성과와의 관계성을 밝혀냄으로써 역량이라는 용어가 더욱 주목을 받게 되었다. 그는 역량을 ‘효과적 혹은 우수한 성과와 결정적으로 관련된 동기, 특성, 기술, 사회적 역할, 자기이미지, 지식체계 등 특정한 개인에게 내재된 특성’이라고 하였다.

1980년대부터 역량이 기업성장의 중요한 요소로 인식되면서 역량모델에 관한 이론적 연구가 활발하게 진행되었으며, 1990년대는 역량모델이 조직에서 실제로 적용되어 사용될 수 있도록 발전된 시기라 할 수 있다.

Spencer & Spencer(1993)는 역량이란 특정한 상황이나 직무에 있어서 준거에 따라 효과적이고 탁월한 수행의 원인이 되는 개인의 내적 특성을 말한다고 하

였다. 여기서 역량의 의미를 세가지 측면에서 좀 더 구체적으로 살펴보면 첫째, 내적 특성은 다양한 상황에서 흔히 나타나며 비교적 장시간 동안 지속되는 행동 및 사고방식으로서 개인의 행동을 미리 예측할 수 있게 해주는 개인의 내재된 특성으로서 동기, 특질, 자기개념, 지식, 기술 등을 말한다. 둘째, 효과적이고 탁월한 수행의 원인이란 역량이 효과적이고 탁월한 행동이나 성과의 원인으로 이를 예측할 수 있다는 의미이다. 셋째, 준거기준이란 개인의 우수성을 구체적인 기준에 의해 예측한다는 의미이다. Spencer & Spencer는 McClelland가 제시했던 역량의 기본개념을 따르면서도 내적특성, 효과적이고 우수한 성과의 원인, 준거기준이라는 세부적인 개념을 통해 역량을 보다 구체화시켰다.

선행연구를 바탕으로 역량의 개념을 시대적 흐름에 따라 요약하면 <표 2-5>와 같다.

<표 2-5> 역량의 정의

연구자	역량의 정의
McClelland(1973)	평범한 성과를 나타내는 직무수행자와 탁월한 성과를 나타내는 직무수행자를 구분하는 행동양식의 특성에 초점을 맞춰 특정 조직이나 환경에서 필요한 것을 이룰 수 있는 능력.
Klemp(1980)	업무에서 효과적이거나 우수한 성과를 산출하는 개인의 잠재적인 특성.
Boyatzis(1982)	효과적 또는 우수한 성과와 결정적으로 관련되어 있는 동기, 특성, 자기이미지, 사회적 역할, 지식체계, 기술 등 특정 개인에게 내재된 특성.
Zemke(1982)	역량을 구성하는 것이 무엇이고, 또 어떠한 요소가 역량에 속하지 않는 것인가에 대해 한 개의 정답이 존재하지 않음.
Mclagan(1989)	특정분야에서 결과물을 산출하는데 결정적인 영향을 미치는 지식과 기술 영역.
Spencer & Spencer(1993)	특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준에 따라 평가되었을 때 효과적이고 탁월한 경영성과의 원인이 되는 개인의 내적 특성.

Dubois(1993)	삶의 역할에 있어서 성공적 성과로 인도하도록 소유 및 사용되고 있는 개개인의 기초를 이루고 있는 특성.
Strebler & Bevans(1996)	업무의 영역에서 새로운 상황에 기술과 지식을 전이하는 능력을 포함하는 광범위한 개념.
Parry(1996)	직무(역할 or 책임)의 주요 부분에 영향을 미치고, 업무의 성과와 관련성이 높고, 널리 인정된 기준에 따라 측정 가능하며, 훈련과 개발을 통해 개선될 수 있는 지식/기술/태도와 연관된 하나의 군(Cluster).
Green(1999)	직무 목표를 달성하는데 사용되는 것으로서 측정 가능한 개인적 업무습관 및 기술에 대한 증거 자료.
Schipmann(2000)	측정가능하고, 업무와 관련되며, 개인의 행동적 특징에 기초한 능력 또는 특성.
김진모(2001)	조직의 미션과 전략을 달성하고, 바람직한 기업문화 창출에 요구되는 기술, 지식, 태도의 총체.
박준성(2001)	높은 직무성적을 달성시켜 주는 동기, 자질, 태도, 가치관, 지식 및 기능 등 제 요인을 포괄하는 복합개념.
박우성(2002)	평균적인 성과를 초과하여 우수한 성과를 발휘하는 조직이나 개인의 중요한 특질이나 능력.

자료 : 연구자 재정리

Drucker(1994)는 세계시장에서 치열한 경쟁과 다양한 정보기술의 발달, 지식 기반 산업사회 중심의 구조조정 등 급격한 산업환경 변화로 인해, 기업조직은 다방면에서 신속하고 유연하게 대응할 것을 요구받고 있다고 하였다. Pfeffer(1994)는 세계적으로 많은 기업들이 경쟁력을 강화하기 위한 방안으로 조직구성원의 역량을 확보하는 것은 조직의 장기적인 생존과 높은 생산성에 기여하는 필수적인 요소라고 하였다. 또한, 이러한 역량을 인사의 근간정보로 채택하여 활용하는 기업들이 많으며 이는 직무중심의 인사관리 방식의 경직성 문제 해결을 위한 차원에서 시작되었으며 역량개념의 효과가 입증되면서 국제적 정

보시스템기업, 다국적기업 등을 통해서 역량기반 인사관리방식을 채택하여 그 성과를 입증해 보이고 있다고 하였다.

본 연구에서는 역량에 대한 국내·외 선행연구를 고찰하여 역량이란 ‘특정한 상황 또는 직무에서 일정한 준거에 따라 고성과를 달성해 주는 동기, 자질, 태도, 가치관, 지식 및 기술 등을 포함하는 총체적 개념’으로 정의하고자 한다.

2.2.2 인적자원 역량의 구분

인적자원 역량은 분석수준에 따라 조직역량과 개인역량으로 구분되며 상호 밀접한 연관성을 지니고 있다. 조직역량이란 조직이 보유하고 있는 내부역량으로서 타 경쟁자와 차별화 할 수 있는 유·무형의 자원으로써 사업성공에 핵심요인으로 작용하는 종합적인 강점과 기술력으로서 조직경쟁력의 원천이라 할 수 있다. 반면에 개인역량은 조직구성원이 각자의 상황이나 직무와 관련하여 동기, 자질, 지식, 기술, 태도나 가치관 등의 상호작용에 의해 높은 성과를 지속적으로 창출하는 능력이라고 할 수 있다.

인적자원관리와 관련된 역량의 개념은 조직이론이나 경영전략가들에 의해 연구 개발된 거시적 개념과 조직 및 산업심리학자들에 의해 연구 개발된 미시적 개념으로 구분할 수 있다. 거시적 개념은 기업의 전략적 관점에서 경쟁력을 확보해 줄 수 있는 조직전체를 하나의 유기체로 보고 있으며, 미시적 개념은 조직구성원 개인의 관점에서 우수한 성과를 나타내도록 하는 개인의 특질을 그 분석 대상으로 한다는 점에서 차이가 있다. 그러나 두 관점의 역량개념 모두가 조직 또는 개인이 발휘하는 평균적인 성과를 초월하는 우수한 성과나 능력으로 정의하고 있다는 점에서 공통점을 보이고 있다(박우성, 2002).

인적자원관리와 관련된 역량을 논할 때 분석수준은 기본적으로 개인수준에 중점을 두고 있다. 그러나 미래지향적 역량을 추출하여 회사가 추구하는 전략 및 핵심역량과의 연계성을 확보하기 위해서 조직수준의 역량이 고려되어야 한다. 이러한 점에서 역량을 기반으로 한 인적자원관리는 일반화된 개인능력에

대한 측정방식과는 달리 조직에 특화된 내용으로 구성되게 된다. 따라서 조직 역량이 개인역량과 어떠한 관련성을 갖고 있는가 하는 문제가 검토될 필요가 있다. 조직수준의 역량은 조직의 전략적 목표달성을 위해 그 조직이 보유하고 있는 고유한 자원과 독특한 자원 또는 능력의 묶음이라고 볼 수 있으며, 수많은 전략경영 및 조직이론에 관한 연구자들에 의해 다양한 개념들이 제시되었다(권연, 2006).

Sparrow(1996)는 역량을 유형별로 구분하였으며, 개인차원의 역량은 특정 업무수행에서 우수한 성과를 내는 개인의 특성과 능력이며, 관리차원의 역량은 관리자들이 갖추어야 할 역량으로서 조직유형이나 직업, 업종 등과 관계없이 적용될 수 있는 개인역량이라 하였다. 또한, 조직차원의 역량은 조직의 다양한 기술과 지식 등이 학습되어 축적된 형태라고 하였다.

<표 2-6> Sparrow의 역량 구분

역 량	정 의	응 용	보 상
개인역량	직무수행과 관련된 행동 목록	HR의 전반적 영역에서 사용	내부적으로 보상 가능한 업적 및 인정
관리역량	직업 또는 부분의 지식, 기술, 행동	일반적 직업교육 및 훈련	외부적으로 활용 가능한 업적 및 자격
조직역량	조직의 전반적인 자원과 능력	비즈니스 프로세스 및 전략	지속적인 고용 및 안정

자 료 : Sparrow(1996), PP.25~26. 박동건(2001). p.9에서 재인용.

역량은 competency와 competence라는 용어가 학문적으로 특별히 구분하여 사용하고 있지는 않지만 분석의 수준에 따라 일반적으로 개인수준의 역량을 competency라 하고, 조직수준의 역량을 competence로 지칭하는 경향이 있다(김현주, 2003). <표 2-7>에서 살펴보면 개인역량은 개인수준을 강조하는 심리학적 연구에서, 조직역량은 조직의 전략연구에서 나타나며, 양자를 구분하지 않는 경우는 주로 조직행동이나 교육훈련과 관련된 분야의 연구에서 많이 나타나고 있다.

<표 2-7> Competency와 competence의 연구

구 분	개인수준의 연구	조직수준의 연구	개인/조직수준의 혼재
용 어	Competency	Competence	Competency Competence
연 구 초 점	개인역량의 내용과 성격, 구성요소 규명	조직 경쟁력의 원인과 요소, 독특성 규명	개인역량에 전략적 의미를 부여하여 실무적으로 활용
학자별 연 구 사 례	Boyatzis(1982) Dubious(1993) Green(1999) Lucia & Lepsinger(1999) Schippmann(1999) Spencer & Spencer(1993)	Bamey(1991) collin(1996) Markides & Williamson(1994) Pralhad & Hamel(1990) Snow & Hrebiniak(1980)	Collin(1989) Civelli(1998) Millkovich & Newman(2002)

자 료 : 전정연(2008), " 조직구성원의 역량이 팀성과에 미치는 영향에 관한 연구: 중소기업을 중심으로, p.14.

일반적으로 전략이나 조직수준에서 핵심역량을 논의할 때는 ‘core competence’라 지칭하며, 인적자원관리에 활용되는 역량모형에서 조직 전체직원이 공통적으로 갖추어야 할 핵심적 또는 공통적인 역량을 ‘core competency’라고 사용하는 경우가 많다(정규철 2009). 따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 인적자원관리와 관련된 조직의 전체의 공동적인 역량개념을 적용할 때 지칭하는 competency를 사용하기로 한다.

조직역량과 개인역량은 분석수준과 기준은 다르지만 상호 연관성을 분석하여 설계한 후 인적자원관리에 반영하여 조직차원의 거시적 방향성과 개인차원의 미시적 실행성이 통합 인식될 수 있도록 하고, 이를 각 조직의 부서별 직원의 능력과 전략적 기능을 강화시키며 보다 유연하게 전략을 변화시킬 수 있도록 운영하여야 한다(Abraham et al., 2001; Athey & Orth, 1999; Prahalad & Hamel, 1990; Sparrow, 1996).

조직수준의 역량은 유·무형의 자산과 관리방식 및 특화된 기술 등에서 차별화되어 확보된 것으로서 다른 조직이 쉽게 모방할 수 없는 그 조직만의 우수한 차별성으로 설명될 수 있다. 또한 개인역량은 조직역량의 중요한 구성요소로서 각 개인의 무형자산과 기업 고유의 관리방식 및 특화된 기술 측면에서 차별화된 개인의 역량이 효과적으로 응집되어 어떠한 직무와 상황에서도 일관성을 가질

때 조직역량으로 구체화되어 나타날 수 있다. 따라서 조직역량과 개인역량은 그 성격이 다르지만 상호 연관성을 고려하여 설계되어야 하며 이는 역량중심의 인적자원관리의 기본 원리이다

기업차원의 역량과 핵심역량 및 조직역량을 구분하여 각 연구자들이 주장한 역량개념을 살펴보면 <표 2-8>과 같다.

<표 2-8> 역량의 개념 구분

용어	연구자	개 념
역량	Anderson Consulting(1997)	조직의 비즈니스 프로세스, 기술, 인적자원이 결합되어 발휘될 수 있는 조직능력.
	Bpgaert et. al. (1994)	비가시적이고 감각할 수 없는 기업의 자원.
핵심 역량	신유근 등(1999)	기업을 지탱하는 핵심기술 내지는 경영관리 능력과 이들을 이용하는 능력.
	장세진(1999)	기업의 여러가지 자원 중 경쟁기업과 비교하여 훨씬 우수한 능력으로서 경쟁우위를 가져다주는 기업의 능력.
	Anderson Consulting(1997)	기업의 전략수행을 위해 필수적인 조직의 능력.
	Bonger & Thomas (1992)	기업 고유의 기술.
	Hamel(1994)	개별적인 기능이나 기술을 의미하는 것이 아니라 다양한 개인 및 기업이 보유한 기능이나 기술의 총체.
	Prahalad & Hamel (1990)	유·무형의 자원을 모두 포괄하지만 다소 무형적 자원. 즉 학습될 수 있는 스킬을 강조. -고객에게 실질적인 효익을 제공하는 것. -경쟁사가 모방하기 힘든 것.
	The Economic Intelligence Unit(1994)	과거에 그 기업을 이끌어 왔으며, 미래에 성장의 견인차 역할을 할 수 있고 기업내부에 공유되어 있는 능력으로서 타사와 차별화된 기업 특유의 총체적 능력.
조직 역량	방유성(1997)	조직역량은 단순한 모방이나 획득으로 이루어지는 것이 아니며 연속적인 구축과정을 통해 생성됨. -조직의 기본적인 업무를 수행할 수 있는 능력. -조직의 학습과 적응 및 조직의 변화에 대한 능력. -우수한 전략을 개발할 수 있는 전략차원의 통찰력.

Barney(1991)	소기의 조직목적 달성과 관련된 효율적 자원 배열에 대한 조직의 능력. -조직구조나 운영 프로세스와 같이 가시적인 것. -조직문화. -물적자원과 인적자원의 결합을 통해 축적, 개발된 것.
Collins(199)	조직의 지속적 경쟁우위를 위한 핵심적 요인.
Lado& Willson(1994)	기업 고유의 자산, 기술, 지식, 능력.
Hamel(1994)	개별적인 기능이나 기술을 의미하는 것이 아니라 개인 및 기업이 다양하게 보유한 기능이나 기술의 총체.

자 료 : 정봉영(2001), “국내기업 인적자원개발조직의 조직역량 분석”. PP.18-19.

Boyatzis(1982)는 미국 내 2,000여명의 관리자를 대상으로 우수한 업무수행자의 역량과 평균 내지는 평균 이하의 업무수행자의 역량을 모델링하면서 역량연구를 한 단계 발전시키게 되었다. 그는 관리자를 대상으로 이루어진 여러가지 역량연구의 행동사건 면접(behavioral event interview: BEI)자료를 재분석하였다. 그 결과 어느 조직이나 어떠한 업무에서도 일관성 있게 나타나는 우수관리자의 성과를 결정하는 21개의 역량을 도출하였다(Boyatzis, 1982; 박동건, 2001; 박우성, 2002).

Spencer & Spencer(1993)은 1989년에 200여 가지 업무수행과 관련된 역량모델을 수집해 행동사건면접 방법을 통해 얻어진 결과를 분석하여 6개 역량군과 20개 역량으로 모델화 하였으며 그 내용은 다음 <표 2-9>와 같다.

<표 2-9> Spencer & Spencer(1993)의 역량 사전

역량군 (Competency Cluster)	역 량(Competency)
성취와 행동 역량군	성취지향성 역량, 질서·품질·정확성에 대한 관심 역량, 주도성 역량, 정보수집 역량
대인서비스 역량군	대인이해 역량, 고객지향성 역량
영향력 역량군	영향력 역량, 관계형성 역량, 조직인식 역량
관리 역량군	타인육성 역량, 지시와 주장 역량, 팀워크 협력 역량, 팀 리더십 역량
인지 역량군	분석적 사고 역량, 개념적 사고 역량, 기술적 전문성 역량
개인효과성 역량군	자기통제 역량, 자기확신 역량, 유연성 역량, 조직헌신 역량

자료: Spencer, L.M.과 Spencer, S.M. 저, 민병모· 박동건· 박종구· 정재창 역저, 『핵심역량모델의 개발과 활용』 (2000).

본 연구는 Spencer & Spencer(1993)의 역량사전에서 제시하는 직종별 역량 모델에서 우수자를 나타내는 특성 중 빈도가 많아 중요도가 높은 평가척도와 체험사업 특성상 당연히 갖추어야 할 역량을 평가할 수 있는 척도를 선정하고자 하였다. 따라서 본 연구의 대상인 체험사업체의 경우 목표로 하는 성과를 달성하기 위해서 반드시 확보해야 하는 역량을 평가할 수 있는 척도로서 체험관련 업종이 전문성이 요구되는 직종임을 고려하여 기술/전문직 모델 그룹에서 가장 빈도가 높은 평가 척도인 성취지향성을 선정하였으며, 또한 체험사업이 대인서비스 직종임을 고려하여 반드시 갖추어야 할 역량인 대인서비스 모델 그룹에서 빈도가 비교적 높은 평가 척도인 고객지향성과 전문성을 선정하였다.

Spencer & Spencer(1993)의 역량사전을 바탕으로 본 연구에서 인적자원 역량의 평가척도로 선정한 역량의 구성요소의 개념을 살펴보면 성취지향성 역량은 도전적인 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 모든 직원들이 함께 관심과 의욕을 갖고 노력하는 능력을 의미하고, 고객지향성 역량은 고객의 필요와 욕구를 신속하게 파악하여 서비스를 제공함으로써 고객을 만족시키는 능력을 의미하며, 전문성 역량은 체험사업체가 보유하고 있는 체험관련 기술, 지식, 경험, 노하우, 정보력 등을 의미한다.

2.2.2.1 성취지향성 역량

성취목표지향성은 성취동기이론에 근거를 두고 성취욕구를 바탕으로 한 개념이며 일반적으로 성취욕구가 높은 사람들은 희망, 기대충족 등과 같은 접근 지향적인 정서를 가지며, 성취욕구가 낮은 사람들은 실패에 대한 두려움, 방어, 불안 등과 같은 회피 지향적인 정서를 갖는다. 이러한 개인이 갖고 있는 성취욕구의 차이는 특정상황에서의 행동특성으로 나타나며, 결과적으로는 성취와 관련성을 갖게 된다(Atkinson, Clark & Lowell, McClelland, 1953). 성취목표는 일반적으로 과제-관여적 목적으로 정의되며 성취목표지향성은 개개인이 성취를 추구하고, 경험하며 해석하는 틀을 만들어가는 것으로(Elliot, 1999), 일반적으로 어떠한 과업을 달성하고자 하는 목적(Maehr, 1989)으로 정의한다. Roger(1961)는 인간의 내면에서 자신의 본질적 특질을 실현하고 잠재적 가능성을 획득하게 하는 선천적 경향성이 내재하고 있으며, 이러한 경향을 성취지향성 또는 자아실

현경향성이라고 했다. Spence & Spencer(1993)에 의하면 성취지향성은 일을 잘 수행하려는 관심이나 최고의 기준에 도전하려고 하는 의욕을 말하며, 경영자가 도전적 목표를 설정하고 구성원이 이를 수행할 것으로 기대하면서 계속 과업을 부여하는 것을 의미한다. 여기서 말하는 기준이란 과거의 실적(개선 노력), 객관적인 척도(결과 지향성), 다른 사람의 실적(경쟁), 누구도 해 본적이 없는 목표 도전(혁신) 등을 포함한다. 성취지향성과 관련된 용어로는 결과 지향성, 효율지향성, 기준에 대한 관심, 개선의식, 기업가정신, 최대한의 자원 활용이 있다.

Spencer & Spencer가 개발한 성취지향성 척도에는 3가지 차원이 포함되어 있다. 첫째 차원(A)은 행동 강도와 완결성(주어진 업무를 잘 하고자하는 관심에서 기업가적 노력까지)을 나타내며, 둘째 차원(B)은 범위, 즉 영향력의 폭(개인의 업무처리에서 조직의 사업방향까지)을 나타내며 셋째 차원(C)은 혁신, 즉 직무나 조직과 연관된 개인의 행동이나 아이디어가 새롭고 참신한 정도를 나타낸다. Spencer & Spencer(1993)의 모델에서 성취지향성을 표현하는 일반적인 행동에는 다음과 같다.

- 경영진이 설정한 기준을 달성하려고 노력한다(예를 들면, 예산을 맞추고 판매할 목표량 또는 품질 요건을 달성하기 위해 노력함).
- 자신이나 타인을 위해 도전목표를 설정하고 달성하기 위해 행동한다(6개월 내에 판매, 품질, 생산성 15% 증대). ‘도전적’이라 함은 목표달성 가능성이 50대 50임을 의미한다. 이러한 목표는 약간 높은 수준이긴 하지만 비현실적이거나 불가능하지는 않다는 의미이다.
- 비용-이익 분석을 한다. 투자 대비 성과를 고려해 의사결정을 하고 우선순위를 정하여 목표를 선택 한다: 잠재적 이익, 투자회수, 또는 비용 대비 이익을 반드시 고려한다.
- 계산된 기업가적 모험을 한다. 업무의 성과를 높이기 위해 자원을 과감하게 투입하고 새로운 일을 추진하며 도전목표를 달성하다.(예를 들면 신제품을 생산하거나 새로운 서비스를 시작하고 운영방법을 180도 전환해 업무를 추진한다). 반면에, 위험을 최소화하는 조치를 취한다(예를 들면, 시장조사를 하고, 사전에 고객을 확보한다).

2.2.2.2 고객지향성 역량

HRD용어사전에 의하면, 고객지향성이란 고객입장에서 생각하여 효과적으로 고객의 욕구나 가치를 충족시킬 수 있는 조직을 설계하고 관리하는 것을 의미한다. 이는 향후 기업의 운명이 고객의 필요에 의해 결정된다고 할 때 모든 조직운영 원칙이 기업 내부로부터 고객편의 원칙으로 전환되고, 조직설계도 고객 욕구에 신속하게 대응할 수 있는 유연한 고객지향적 조직형태로 전환되어야 함을 뜻한다.

Berryd & Parasuraman(1991)은 서비스 기업과 고객과의 관계구축은 고객의 소리를 듣고, 고객의 욕구에 대해 관심을 갖고, 고객과 관련있는 정보를 제공하고 고객과의 약속을 지키는 등의 활동에 의해 이루어진다고 하였다.

Levitt(1980)는 고객지향성이란 목표로 하는 고객을 충분히 이해하고 고객들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하여 제공하는 것이라고 하였으며, Saxe & Weitz(1982)는 고객지향성이란 고객이 자신들의 욕구나 필요 충족을 위한 구매 의사결정을 내리는데 있어서 종업원과 고객과의 상호작용 차원에서 고객의 욕구를 만족시키기 위한 종업원의 고객서비스 행동이라고 하였다. Day & Websley(1988)는 고객지향성은 구매자의 전반적 가치제안을 이해하는 것에서부터 출발하여 미래에 대한 예측도 포함한다고 하였다. Simon & March(1958)은 고객지향성을 고객이 원하는 대로 해주려는 자세, 고객의 물음에 대한 신속한 응대, 회사 종업원들의 친절함 등을 의미한다고 하였다. Deshpand et al.(1993)은 고객지향성이란 장기적인 수익확보를 위해 다른 이해관계자들의 이해를 배제하지 않은 상황에서 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰의 집합이라고 하였다.

Spencer & Spencer(1993)에 의하면, 고객 지향성이란 타인을 도와주거나 타인에게 서비스를 제공하여 그들의 욕구를 충족시켜 주려고 하는 시도를 의미이며 고객욕구를 찾아 충족시켜 주고자하는 노력에 초점을 둔다는 의미이다. 이해라는 측면에서는 대인이해와 행동을 취한다는 점에서는 영향력과 유사하다. 그러나 타인의 욕구를 파악한 다음 그들에게 도움을 주거나 서비스를 제공하기 위해 무엇인가를 하려고 하는데 중점을 둔다는 점에서는 차이가 있다. 고객이란 실제 조직의 외부고객과 내부고객을 포함하는 개념이며 경우에 따라 여러 부류의 고객집단이 존재

한다. 고객지향성 대신에 서비스 지향성, 고객과 파트너가 됨, 고객 욕구 중심, 사용자 중심, 환자 만족에 대한 주의란 명칭을 사용하기도 한다.

Spencer & Spencer가 개발한 고객지향성 척도에는 2개 차원을 포함하고 있다. 첫째 차원(A)은 동기의 강도 및 행동의 완결성에 관련되는데 고객에게 신뢰를 주는 조언가로서 행동하는 모습이나 완벽한 마무리를 추구하는 모습이 여기에 해당된다. 두 번째 차원(B)은 고객을 위해 기울이는 노력의 크기를 반영한다.

Spencer & Spencer의 모델에서 전형적인 고객 지향성을 나타내는 지표들은 다음과 같다.

- 고객이 요구한 것 이상으로 근본적인 욕구관련 정보를 수집해서 고객을 충족시킬 수 있는 제품 또는 서비스(또는 주문에 의한)를 제공한다.
- 개인적으로 책임지고 서비스 문제를 해결한다. 고객관련 문제를 신속하고 적극적으로 해결한다.
- 믿음직한 조언자 역할을 한다. 고객욕구, 문제와 기회, 시행 가능성에 대한 독자적 견해에 따라 행동한다.
- 장기적인 안목으로 문제를 처리한다.

2.2.2.3 전문성 역량

오늘날 직업은 개인에게 고도화된 지식과 기술을 요구하고 있다. 특히 21세기 지식정보화 시대에는 과학기술과 상품 및 서비스의 다양성과 차별화로 인한 전문성은 비숙련 근로자들의 미래를 어렵게 하고 있다. 새로운 지식의 창출과 활용하는 능력이 뛰어난 개인은 지속적으로 부가가치를 창출함으로써 자신의 평생 고용가능성을 결정하는 중요한 요인을 안정적으로 확보한다(van der Heijden, 2003). 또한 기업과 같은 조직수준에서 전문성이란 차별화된 상품과 서비스 및 지식정보를 활용하여 지속적인 생산을 할 수 있도록 하는 조직의 핵심역량을 의미한다(Prahalad & Hamel, 1990).

전문성의 개념에 대한 선행연구를 살펴보면 다음 <표 2-10>와 같다.

<표 2-10> 전문성의 개념 정의

연구자	개념 정의
Chi & Koeske(1983)	개인이 정보를 훨씬 더 효율적으로 습득하고 조직하게 하여 결과적으로 그 정보가 자신의 전문성 영역과 연관될 때 더 나은 수행을 보이는데 도움을 주는 것.
Harmon & King(1985)	표준을 넘어서는 업무수행 결과를 나타내는 사람들이 소유한 지식과 기술.
Johnson(1987)	전문성은 고도로 적응된 행동이며 전문가가 올바른 해답을 제공하고 성취결과를 얻을 수 있는 '힘'을 가지고 있음.
Kochevar(1998)	전문성이란 자신의 영역에서 전형적으로 수행하는 과업이며 특수한 지식.
Herling(1998)	특정 영역과 관련 영역의 실행에서 최상의 효율성과 결과의 효과성을 실현하는 개인의 행위들이 일관되게 나타나는 형태로 나열되는 행동.
Ericsson & Lehmann(1999)	전문가가 탁월한 성과를 지속적으로 수행할 수 있게 해주는 인지적 인식 작동과 생리적 메커니즘.
Swanson(2001)	한 사람이 인간 행동의 특수영역 안에서 수행할 수 있거나 수행할 수 있다고 기대되는 최적의 수준.

자료: 오현석·김정아(2007). 전문성 연구의 주요 쟁점과 전망, 기업교육연구 9(1), 143-168.

Spencer & Spencer(1993)에 의하면, 전문성은 업무와 관련된 전반적 지식(기술적·직업적·관리적 지식)에 숙달할 뿐만 아니라, 이러한 지식을 확장하고 사용하며 전파시키려는 동기까지 포함하고 있다. 전문성은 법률지식과 제품지식의 전문가이자 조력자의 이미지, 진단스킬, 학습에 전념하는 태도로 불리기도 한다. 기술적/직업적/관리적 전문성 척도에는 4가지 차원이 존재한다. 첫째, 지식의 심도(A)는 정규 교육과 학위 수준에서 주로 설명된다. 물론 작업 경험이나 비정규적인 교육을 통해 동일한 수준의 전문성을 획득하는 것도 가능하다. 둘째, 범위 척도(척도 B)는 공통 목표를 달성하기 위해 다양한 인적 자원, 조직 기능, 부서 단위를 관리, 조정, 통합하는데 필요한 관리의 전문성, 혹은 조직의 전문성을 나타낸다. 이런 유형의 전문성은 생산라인, 스텝 부서, 혹은 팀/프로젝트를 관리하는 역할에서도 발견된다. 셋째, 전문성의 습득(C)은 전문성을 습득하고 유지하는데 투자되는 노력의 정도를 표시하는데, 그 범위는 단순히 이를 유지하는 수준

에서 새로운 분야를 마스터하기 위해 광범위한 노력을 기울이는 수준까지를 망라한다. 넷째, 전문성의 전파(D) 차원은 기술적인 전문가로서 역할의 강도(및 성취된 범위)를 타나낸다. 전문성의 습득과 전파는 기술적 지식 자체뿐만 아니라 본인의 동기에 의해서도 좌우된다. 여기서 언급된 전문성의 두 측면은 기술적인 지식을 조직성으로 승화시키는데 매우 중요한 역할을 하는 요소들이다. 자신의 지식을 유지하고 향상시키려는 동기가 없다면 그 지식은 머지않아 뒤떨어진 것이 되고 만다. 마찬가지로 지식을 기꺼이 활용하고 보급하려는 의지가 없다면 그 지식은 조직에는 별로 쓸모가 없는 것이다.

본 연구에서는 전문성 역량이 사회적 네트워크와 경영성공에 미치는 영향을 검증하기 위해 Spencer & Spencer(1993)의 기술적/직업적/관리적 전문성 척도를 참조하여 체험사업체와 연관성이 높은 평가척도를 선정하고자 한다.

본 연구는 선행연구를 바탕으로 전문성 역량이란 직무와 관련된 기술, 지식, 경험, 창의성, 직관력 및 정보력 등을 갖추고 보통수준의 직무수행자보다 탁월한 성과를 지속적으로 달성할 수 있는 역량이라 정의하고자 한다. Spencer & Spencer의 모델에서 전문성을 나타내는 일반적인 행동양식은 다음과 같다.

- 자신의 기술과 지식을 최신의 것으로 유지하기 위한 조치를 취한다.
- 직접 관련된 분야를 벗어난 지식을 탐구함으로써 호기심을 보인다.
- 자발적으로 다른 사람들이 처한 기술적 문제의 해결을 돕는다.
- 업무와 관련된 과정을 이수하거나 새로운 과목을 배우려고 노력한다.
- 적극적으로 기술적 선교사의 역할을 자임하거나, 담당자를 교체하여 신기술을 보급한다.

2.2.3 인적자원 조직역량이 경영성공에 미치는 영향

상대적으로 우수한 능력을 보유한 기업은 더 많은 이익을 창출할 수 있으며 핵심역량은 가치사슬체계에서 가치창조나 효율성에 지대한 영향을 미치기 때문에 핵심역량의 확보가 기업의 중요한 관심사로 등장하게 되었다(Peteraf, 1993; Prahalad & Hamel, 1990). 기업역량과 경영성공 간의 관계에 있어 기업규모와 생산시스템을 조절변수로 고려하였지만, 재무관리역량은 경영성공에 정(+)의 영향을 미치며, 연속공정시스템을 갖춘 기업들에 있어서는 일반관리와 생산/운영

관리 및 재무관리역량은 경영성과와 정(+)의 관계에 있다고 하였다. 그러나 같은 기업의 역량이라도 그 기업의 전략과 상황조건에 따라서 미치는 영향이 달라지며 조직이 이용 가능한 역량 중에서도 특히 경영성과에 더 많은 영향을 미칠 수 있는 역량이 존재한다(Hitt & Ireland, 1984).

자원을 기업에 반영구적으로 결합된 유·무형의 자산으로 정의하고 자원과 수익성 간의 관계를 시험한 결과 특정자원을 보유한 기업이 보유하지 못한 기업에 비해 상대적으로 유리한 지위를 확보하며 경쟁우위를 창출하고 유지하는데 있어서 더 많은 기회를 갖게 된다(Wernerfelt, 1984). 기업들 간에는 자원 축적에 소요되는 시간을 단축할 수 있는 능력과 기존 자원들을 결합하는 능력에서 차이가 있었으며, 그 결과 기업 내부에서 축적되는 자원들은 쉽게 모방되지 못하고 지속적인 경쟁우위의 원천이 된다고 주장하였다. 결국 자원기반관점에서 기업의 지속적인 경쟁우위의 원천은 기업이 보유한 특이한 자원과 이의 전략적인 관리라고 할 수 있다(Dierickx & Cool, 1989). 기업의 핵심역량과 비재무적 경영성과 간의 관계를 분석한 결과, 기업의 핵심역량 중 인사관리, 마케팅관리, 상품개발 및 서비스 관리 등이 비재무적성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 기업의 핵심역량이 재무적성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 마케팅 관리, 상품개발 및 서비스 관리 등이 재무적 경영성과에도 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(구정대(2009)).

Miner, Smith & Bracker(1989)는 경영자의 성취동기와 기업의 성장 간에 정의 관계가 있음을 밝혔다. 조형래(1995)는 제품혁신성과의 상황적 분석에 의하면 성취욕구는 거의 모든 성과변수와 강한 상황적 관련성을 보이는 것을 밝혔다. 조임현(1998)은 제조업체를 대상으로 경영자의 성취동기, 권력동기, 친애 동기와 매출성과와의 관계를 연구하였으며 성취동기와 권력 동기는 매출성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석하였다

Kohli와 Jaworski(1993)는 두 개의 다른 표본(220개 기업, 230개 기업)을 대상으로 연구한 결과 고객지향성, 제품의 품질, 경쟁강도, 구매자와 생산자 교섭력, 진입장벽 및 대체재 등이 전반적인 성과, 시장점유율, 조직단결, 연대의식에 긍정적 영향을 미친다는 점을 확인하였다. Narver & Slater(1990)는 일상용품을 제조하는

기업과 비일상용품을 제조하는 기업 113개를 대상으로 실증 분석한 결과 고객지향성은 기업성과에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

김주일(1999)은 핵심역량을 지식역량과 조직역량으로 구분하고 지식역량은 제품기술력과 공정기술력으로 구성되어 있다고 하였고, 조직역량은 조직의 응집력이라고 정의하였으며, 이러한 요인들이 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 실증적으로 분석하였다. 원혜숙(2010)은 중소기업의 최고경영자들을 실증 분석한 결과 최고경영자의 기술적인 역량이 기업성과에 큰 영향을 미친다는 사실을 실증분석 하였다.

이상의 선행연구를 바탕으로 인적자원 조직역량 중 성취지향성, 고객지향성 및 전문성 역량은 기업성과에 유의적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 따라서 본 연구에서는 선행연구와 체험사업체의 특성을 고려하여 인적자원 조직역량 중 성취지향성 역량, 고객지향성 역량 및 전문성 역량을 연구대상으로 선정하였다. 체험사업체는 영세하여 경영자의 목표설정 및 이를 실천하고자 하는 의지가 중요하므로 성취지향성을 선정하였고, 고객서비스업이라는 특성을 고려해 고객지향성 역량을 선정했으며, 또한 체험사업 관련 기술과 경험 및 노하우 등이 성과에 영향을 미칠 것으로 판단되어 전문성 역량을 연구대상으로 선정하였다. 이를 바탕으로 본 연구에서는 인적자원 조직역량이 경영성과에 미치는 유의적인 영향을 실증적으로 연구하고자 한다.

2.3 사회적 네트워킹

2.3.1 사회적 네트워킹의 개념과 선행연구

오늘날과 같이 급변하는 글로벌경쟁 환경에서 대부분의 기업들은 치열한 경쟁을 통해 생존 및 성장을 위해 다양한 전략을 모색하고 있다. 그러나 각 기업이 보유한 내부역량만으로는 급격한 환경변화에 대응하여 문제점을 해결하기에는 한계가 있기 때문에 외부의 여러 이해관계 주체들과 사회적 연결망을 형성하여 이를 적극 활용하는 전략이 제시되고 있다.

네트워크란 재무, 판매, 조언 등과 같은 다양한 자원을 획득하기 위하여 이용 가능한 모든 관계를 활용하는 것이라고 하였으며(Jarilo, 1989), 네트워크를 기업간의 정보, 지식, 자원의 공유를 통해 기업의 경영성과에 매우 중요한 영향을

줄 수 있는 조직 간의 연결이라 하였다(Rickne, 2006). 네트워크를 기업이 독자적으로 획득할 수 없는 새로운 경험과 지식 및 자원과 같은 유·무형의 이점을 확보할 수 있게 해주는 잠재력을 가진 관계라고 하였다(Street & Cameron, 2007).

최근, 네트워크 활동이 기업의 경쟁우위를 확보하는데 있어서 중요한 원천으로 인식되면서 기업들이 참여하여 활동하는 네트워크의 종류와 규모가 급속도로 증가하고 있다. 이러한 네트워크 활동이 양적으로 팽창하는 원인은 기업이 새로운 정보를 접하고 첨단기술과 지식을 획득함으로써 경영활동에서 필연적으로 접하게 되는 위험인자를 사전에 감지하여 능동적으로 대응할 수 있는 역량을 갖고자 함이며, 궁극적으로 기업의 가치를 극대화하려는 데 그 목적이 있다(Gulati et al., 2000, Ireland & Hitt, 2002).

네트워크의 교류전략은 기본적으로 네트워크 활동을 하나의 경영활동으로 인식하고 네트워크 활동에 대한 유형분석, 참여기업 현황, 기대효과와 참여방법 등에 대해 체계적으로 접근하려고 하는 의지의 표현이다. 이와같이 네트워크를 기업의 경쟁력강화 전략의 하나로 보는 배경에는 기업이 상호관계라는 정해진 틀안에 위치하는 사회적 행위자로 보며, 모든 경영활동과 관련된 사회적 교류는 다양한 형태의 관계와 소통에 의해서 영향을 받게 된다는 인식에 바탕을 두고 있다(Gulati, 1998; Gulati et al., 2000; Nohria, 1992; Rowley, 1997).

기업이 네트워크 활동을 지향하는 이유는 유연성 확보, 신기술에 대한 적응, 기술향상, 기술의 상호보완적 역할, 보호무역주의 확대에 따른 대처방안 모색, 전문화를 통한 규모의 경제와 범위의 경제 실현, 제품과 서비스의 고안, 소비자의 욕구와 기호 파악, 생산과 유통과정에서의 복잡화에 따른 어려움을 감소시키기 때문이라고 하였다(kanter, 2011, Juga, 2012).

네트워크는 다양한 정보와 기술을 창출하고 공유하며 확산하기 위한 혁신 주체들의 경제적 연합행위(김진영, 2008)이며, 상호의존적인 조직 간의 협력관계 즉, 기업 간의 네트워크는 상호의존성을 지닌다(김인수, 2010).

네트워크란 급변하는 경영환경과 기업이 보유한 자원의 한계를 극복하기 위하여 독립된 다양한 주체들이 보유자원의 한계를 효과적으로 극복하기 위하여 의사소통구조를 매개로하여 경쟁우위를 제공하는 기술과 정보를 공유하는 모든 경제적 연합활동이다(김현미, 2014).

네트워크란 공유된 목적을 달성하기 위해 개인이나 조직 간 상호작용과 자원을 교환하는 사회적 체계이며, 교환형태는 일반적 상호작용 형태의 맥락에서 무한하고 연속적인 거래를 내포하고 있다(이강민, 2014).

이상 선행연구를 통해 살펴본 네트워크 개념은 다음 <표 2-11>과 같다.

<표 2-11> 네트워크 개념 정의

연구자	개념 정의
Jarilo(1989)	기업이 다양한 자원을 획득하기 위해 가능한 모든 관계를 활용하는 것.
Auster(1990)	기업이 시장에서 전략적인 우위를 획득하기 위해 외부에 위치한 기업과 맺는 조직 간의 계약.
Teece(1992)	시간이 경영의 핵심적 이슈일 때 기업에게 외부의 이질적 자원의 접근을 가능하게 하는 중요 수단.
Dollinger(1995)	둘 이상의 기업들이 경영성과를 높일 목적으로 핵심자원을 공유하며 교환하는 기업들 간의 협력적 합의.
Metcalfe(1995)	다양한 정보와 기술을 창출하여 공유하며 확산하기 위한 혁신주체의 효과적인 경제적 연합행위.
Love & Roper(1999)	소유자가 이익을 추구할 목적으로 다른 기업들과 상호 협력적으로 연계하는 관계.
Wickham(2004)	기업들 상호간의 경쟁우위 창출 및 유지를 위한 다양한 상호관계 활동.
Rickne(2006)	기업들 간의 자원과 정보 및 지식의 공유를 통하여 기업성과에 중요한 영향을 줄 수 있는 조직들 간의 연결.
Street & Cameron(2007)	기업이 독자적으로 획득할 수 없는 새로운 경험, 지식 및 자원과 같은 유·무형의 이점을 제공해 줄 수 있는 잠재력을 갖고 있는 관계.
김진영(2008)	효과적으로 다양한 기술과 정보를 창출하고 공유하며 확산하기 위한 혁신주체들의 경제적 연합행위.
윤영수 외(2010)	시장과 위계의 중간적 형태.

자료: 김현미(2014), "창업기업의 네트워크 지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구", p.24.

오늘날과 같이 급변하는 환경에 적응하기 위해서는 보유한 내부역량 강화뿐만 아니라 외부자원을 활용하기 위하여 외부의 조직과 소통하며 협력할 수 있는 사회적 네트워킹의 중요성이 높아지고 있다. 따라서 내부자원이 열악한 대부분의 체험사업체가 경쟁력을 강화하여 보다 높은 경영성과를 달성하기 위해서는 부족한 내부자원을 보완해 줄 수 있는 외부의 사회적 자원을 적극 활용할 필요성이 있다. 오늘날과 같은 지식정보화 시대에는 외부로부터 확보해야 하는 지식과 정보가 더욱 급증하였으며, 기업은 이러한 외부자원을 네트워크라는 수단을 통해 효율적으로 활용함으로써 조직의 시너지효과를 창출하고 치열한 생존경쟁의 우위 확보를 통해 성장·발전할 수 있는 것이다.

국내의 선행연구를 살펴본 결과 네트워크 관련 용어들이 정확히 정립되지 않은 상황에서 ‘네트워크 활동’, ‘네트워킹’, ‘기업내부 네트워크 활동’, ‘기업외부 네트워크 활동’ 등이 혼용되고 있었다.

따라서 선행연구에서 살펴보았듯이 기업의 네트워크란 기업이 이익추구 및 다양한 자원을 획득하기 위하여 둘 이상의 개인 및 조직과 협력하기 위한 연결망이라는 정의를 바탕으로 본 연구에서는 기업내부의 네트워크와 구별하기 위해 기업외부 조직체와 연계된 네트워크를 ‘사회적 네트워크’라 정의하며, 사회적 네트워크를 구축하고 이를 활용하는 활동을 포괄적으로 ‘사회적 네트워킹’이라 정의한다.

2.3.2 사회적 네트워킹이 경영성과에 미치는 영향

체험사업체의 경영성과에 미치는 중요한 요인은 최고경영자의 역할이다. 체험사업체는 자금과 종업원수 등 내부자원이 열악한 영세기업으로서 CEO의 개인적인 역량에 의존하여 모든 의사결정이 이루어지기 때문에 CEO의 대인관계, 외부활동 등이 성공의 중요한 요소가 된다.

기업들이 핵심역량 개발에 중점을 두게 되면서 자원과 능력을 내부적으로 개발하는 한편 특화자원의 획득을 위해서 외부 네트워크에 의존하는 경향이 생긴다고 주장하였다. 이것은 모든 기업이 동일한 종류의 역량을 똑같은 양 만큼 보유하지 않기 때문에 네트워크를 통해 여러가지 효율적인 방식으로 활용할 수 있는 다양한 기업특유의 우위가 존재한다는 점을 시사하고 있다. 이와같이 상호

보완적 측면에서 기업들은 상호간에 네트워크라는 도구를 통하여 각 기업에게 부족한 역량에 접근할 수 있는 기회를 통해서 각자의 목표를 보다 쉽게 성취할 수 있는 것이다(Kogut and Zander, 1992). 왕성한 네트워크 활동을 하는 중소기업가들은 그렇지 못한 기업가들보다 훨씬 더 큰 성과를 만들어 내며 (Havens & Senneseth, 2001), 네트워크 활동과 기업성과 간 관계를 모형화 하는 연구를 통해 개인차원의 비공식 네트워크 활동은 기업의 생존이나 성장과는 관계가 없는 것으로 나타난 반면 외부 회계사나 관련 산업협회 등과 같은 공식적 네트워크 활동은 기업의 생존과 성장에 관계가 있다(Watson, 2007).

기업들은 관련된 경제주체들 상호간의 네트워킹을 통한 기술과 노하우의 이전 속도 증가(Jarillo, 1988; Powell, 1990), 기업경영의 정당성 확보(Starr & MacMillan, 1990), 정보교류와 조정(Larson, 1991), 혁신과 불확실성 감소(Dess & Starr, 1992) 등의 효과를 얻을 수 있다. 그 결과 불확실한 사업 환경에서도 지속적인 기업성과를 실현해 나갈 수 있게 되는 것이다.

상호 협력의 논리에서 선택된 조직들 간에는 유기적인 네트워크 활동을 통하여 상호 부족한 역량을 집중시키며(정승화·이경목, 1996), 핵심역량은 성과뿐만 아니라 협력 네트워킹에 직접적인 영향을 미치고 있으며 핵심역량과 성과간의 관계에 있어서 협력 네트워킹은 이들을 서로 연계해주는 매개역할을 수행하고 있다(김승호·나중덕, 2004). 네트워크의 크기는 기업성과에 유의한 영향을 주며(김동희, 2001), 네트워크 원천에 대한 신뢰와 네트워크의 크기는 기업성과에 정(+)의 영향을 미치고 있다(이장우·이현숙, 2004). 또한 통제 가능한 자원과 관계없이 기회를 추구하는 방법으로써 외부자원을 적극 활용하는 것은 기업성과와 높은 관련성이 있다(박상문·배종태, 1998).

이상과 같이 선행연구들은 사회적 네트워킹이 경영성과에 유의한 정의(+) 영향을 미친다는 결과들을 제시하고 있다(Larson et al., 2003; Lerner, Brush & Hisrich, 1997; Watson, 2006).

선행연구를 종합 해 볼 때 오늘날과 같이 다양하고 급변하는 기업 환경에서는 인적자원 역량과 같은 내부자원만으로는 치열한 경쟁환경에서 효율적으로 대응하는데 한계가 있으므로 기업외부에 존재하는 사회적 네트워킹을 통해 높은 성과를 실현할 수 있다고 설명할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 체험사업체의 사회적 네트워킹이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증하고자 한다.

2.4 경영컨설팅

2.4.1 경영컨설팅의 개념과 선행연구

컨설팅의 사전적 의미는 ‘어떤 분야에 전문적인 지식을 가진 사람이 고객을 상대로 상세하게 상담하고 도와주는 것’이라 정의되어 있다. 또한, 컨설팅이란 특정분야에 대해 전문적인 지식이나 정보의 전문성 등을 바탕으로 의뢰인으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 하는 서비스 활동을 말한다(조영대, 2005). Steele(1975)은 컨설팅이란 과제의 내용과 프로세스 및 구조에 관한 책임을 맡아서 이를 수행하는 사람에게 과제수행에 대한 실질적인 책임을 갖고 있지 않는 컨설턴트가 컨설팅 프로세스에 도움을 제공하는 것이라고 하였다. Greiner & Metzger(1983)는 컨설팅이란 전문화된 직업적 서비스를 바탕으로 고객과의 계약에 의해 독립적이고 객관적인 입장에서 경영상의 문제를 분석하는 것을 도와주며 문제의 해결방안을 고객에게 추천하는 것이라고 하였다. Markham(1991)은 협의의 관점에서 컨설팅이란 제3자 또는 외부자가 자신의 경험과 지식을 조직에게 유용하게 활용되도록 하는 관계라고 정의하였다. Williams & Woodward(1994)는 광의의 관점에서 컨설팅이란 내부 또는 외부의 컨설턴트가 고객의 요구를 충족시켜 주기 위해 고객의 조직, 개인 및 내부 부서 등에게 서비스를 제공해주는 과정이라고 하였다.

국제노동기구(ILO, 1998)에 의하면 경영컨설팅은 조직목적을 달성하기 위해 사업 경영상의 문제점들을 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 활용하고 학습기회를 넓히며 변화를 실행함으로써 경영자와 조직이 추구하는 목적달성에도 도와주는 독립적이고 전문가적인 어드바이스 서비스라고 하였다.

미국회계사회는 특별한 분야의 전문성을 보유한 전문가들이 자신들의 지식과 경험을 활용해 경영상의 문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 서비스라고 하였다. 미국 경영컨설팅협회(ACME)는 경영컨설팅을 특별한 훈련과 경험을 많이 쌓은 사람이 기업경영상의 여러가지 문제점을 파악하여 해결할 수 있는 실질적 해결방안을 제시하고 이러한 해결방안이 적기에 실행될

수 있도록 전문적인 서비스를 제공하는 것이라고 정의하였다.

영국경영컨설팅협회(IMC)는 컨설팅이란 독립적이면서 충분한 능력을 갖춘 사람이 정책, 절차, 조직 및 방법상의 문제점들을 분석하고 적절한 해결책을 제시하여 실행할 수 있도록 돕는 것이라고 하였다.

신흥순(2004)은 경영컨설팅의 영역과 그 역할이 매우 광범위하기 때문에 전문가들의 시각에 따라 그 정의를 달리 규정하고 있으며, 최근의 국내문헌을 살펴보면 “경영컨설팅은 기업이 직면한 문제점이나 추구하는 목표에 의해 연구와 조사를 통해 합리적인 해결책을 제시하거나 기업에게 필요한 기능적인 측면에서의 도움을 주는 서비스”라고 정의하고 있다.

중소기업청에서 발행된 “2008 중소기업 컨설팅산업 백서”에 정의된 내용을 살펴보면 컨설팅이란 기업경영상 여러가지 문제점이 규명되어 해결될 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고 그러한 해결방안이 적기에 잘 실행될 수 있도록 도와주는 행위로 규정하고 있다.

2008년도 개정된 한국표준산업분류에는 경영컨설팅업이 별도로 명시되어 있으며 그 내용을 보면 타 사업체에게 사업경영상의 문제에 관하여 자문 및 지원을 하는 산업활동이라 정의되어 있다. 즉, 컨설팅이란 기업경영을 하면서 발생하는 여러가지 문제점을 파악하여 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시함으로써 그러한 해결방안들이 시기적절하게 실행 될 수 있도록 지원하는 행위를 의미하는 것이다.

곽홍주(2008)는 ‘경영컨설팅이란 경영자가 경영상 발생하는 제반문제를 스스로 해결하기 곤란하거나 문제해결에 많은 시간과 비용이 필요할 경우 이에 대한 해결방안을 적기에 제시하는 일련의 자문활동’이라 정의하고 있다.

따라서, 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 경영컨설팅이란 ‘기업을 경영하면서 발생하는 여러가지 문제점과 애로사항을 진단하여 합리적인 해결책을 제시하여 개선할 수 있도록 지원하는 서비스 활동’이라 정의한다.

2.4.2 경영컨설팅 지원이 경영성과에 미치는 영향

성공적인 기업은 그렇지 못한 기업보다 회계사의 정보나 조언에 더 많이 의존한다고 하였고(Potts, 1977), 성공적인 기업일수록 전문가의 조언을 더 잘 활용하는 경향이 있다(Duchesneau & Gartner, 1990).

Kent(1994)는 소형 제약사업 그룹의 재무성과가 외부 경영자문단의 컨설팅 이용과 긍정적인 관계가 있다는 점을 발견하여 외부 전문가들의 조언이나 정보의 활용이 기업의 성과와 깊은 관계가 있음을 보여주었다. Lerner, Brush & Hisrich(1997)는 네트워킹 활동이 기업의 수익성과 유의한 관계에 있으며 외부 컨설턴트들의 활용이 기업의 수익성과 관련되어 있다고 하였다. 또한 Larsson et al.(2003)은 외부 전문가들과 네트워킹이 부족할 경우 중소기업의 확장에 장애가 된다고 주장하였다.

양희철(2013)에 의하면 1인 창조기업은 창업 후 재무, 회계, 생산, 설비, 인사, 노무 등의 다양한 분야에 대한 지식과 경험의 부재로 인해 전문가의 컨설팅이 필요하며, 경영의 전반적인 모든 분야에 대해 외부 전문가를 통한 경영컨설팅은 비용부담 여부에 관련 없이 경영자의 실행 유무와 활용에 따라 사업 전반에 영향을 미친다고 하였다.

본 연구에서는 체험사업체의 사회적 네트워킹이 경영성과에 영향을 미치는데 있어서 외부전문가의 경영컨설팅 지원(전략, 자금조달, 마케팅, 세무회계, 기술, 인허가, 인증, 운영관리 등)을 활용했을 경우에 나타나는 조절효과에 대한 검증을 하고자 한다.

2.5 경영성과

그동안 연구된 경영성과에 관한 선행연구를 정리하면 다음과 같다.

Rapert & Wren(1998)은 경영성과와 관련된 여러가지 연구결과를 제시하였다. 품질 지향적 전략은 고객만족과 기업의 전반적인 이미지 향상에 큰 영향을 미치며, 품질의 효익에 대한 고객들의 기대는 시장점유율 확대, 기업전반의 경영성과, 매출액의 증가 등과 같은 재무성과에 다양한 영향을 미친다고 하였다.

Venkatraman & Ramanujam(1986)은 재무적 성과지표로서 ROI, ROA, ROS, ROE를 사용하여 재무적 성과를 측정하고, 비재무적 지표로서 시장점유율, 성장률, 다각화 및 제품혁신을 통해 비재무적 성과를 측정하며, 주관적 지표로서 근로생활의 질, 조직유효성인 만족도, 사회적 책임의 세가지 수준에서 경영성과를 측정한다고 하였다. Kordupleski et al.(1993)은 제품과 서비스의 품질 그리고 시장점유율에 대한 관계를 파악하였고, Rust & Zahorik(1993)은 수익감소와 품질향상 노력에 대한 지출과 시장점유율과의 관계에 대해 연구하였다.

김범중(1990)은 성과에 관한 연구에서 경영성과는 조직목표의 달성도, 자원획득을 위한 환경개척능력, 환경변화에 대한 적응과 생존능력, 인적자원개발과 구성원의 욕구충족을 위한 조직능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의하고 있다. 장록기(2007)는 기업의 성공에 대한 평가지표로는 영업이익이 대표적인 척도가 될 수 있으며, 비재무적 측정지표로는 고객만족이 대표적인 척도라 하였다.

국내·외에서 주로 이용되고 있는 성과측정 지표를 살펴보면, 재무적인 경영성과로는 성장성 지표인 총자산증가율, 매출액 증가율, 단위당 매출액증가율, 부가가치 등이 있으며, 수익성 지표인 매출액이익률, 경상이익률, 자산이익률, 투자수익률(ROI), 자본수익률(ROE), 공헌이익, 영업이익 등이 있다. 또한 생산성 지표인 1인당 부가가치증가율, 1인당 인건비증가율 등이 있다. 재무구조적인 측면의 측정지표는 비용통제, 현금흐름(CFOI), 상대적 시장점유율(MS/RMS), 시장점유율, 시장점유율의 변화(MSC), 위험수익률(RPR) 등이 있다. 그 외 비재무적 성과지표인 조직의 효율성과 유효성을 평가하는 인력개발, 공공관계, 정치, 혁신, 관리자 훈련, 시장지위, 시장점유율, 종업원의 업적과 태도, 종업원의 만족, 사회적 책임, 제품서비스의 질, 기술제품 및 서비스 디자인과 개발 등이 있다(권성탁, 2003).

경영성과에 있어서 과거에는 재무적 성과중심이었으나 최근에는 기업의 규모가 증대되고 급변하는 경영환경을 고려할 때 재무적 성과측정만으로는 기업의 경영성과를 측정하는데 한계를 느끼면서 점차 비재무적 성과의 측정에 대한 관심이 높아지게 되었다. 특히, Kaplan과 Norton(1992)은 기업성과의 측정을 위해 내부프로세스 성과, 고객만족 성과, 혁신 및 학습 성과, 재무성과 등을 동시에 고려해야 한다고 주장하였다.

<표 2-12> 성과지표 및 측정요인

성과지표	측 정 요 인
재 무 적 성 과	매출액, 영업이익, 자본수익률(ROE), 매출액수익률(ROS), 매출액성장률(SG), 영업이익 증가율, 공헌이익, 부가가치 투자수익률(ROI), 자산수익률(ROA), 추가수익비율(PER) 등.
비재무적 성 과	시장점유율, 시장지위, 종업원만족도, 종업원의 업적과 태도, 고객만족도, 근로생활의 질, 사회적 책임, 인력개발, 정치, 공공관계, 관리자의 훈련, 혁신, 기술제품 개발, 제품과 서비스 질, 제품 혁신 및 다각화 등.

자 료 : 연구자 재정리.

본 연구에서는 영세한 체험사업체의 여건 상 재무제표가 공표되지 않아 계량적인 재무성과 지표에 대한 자료수집이 어렵다는 점을 고려하여 설문조사를 통한 인지적 경영성과를 검증하고자 한다.

나중덕·김승호(2004)는 핵심역량이 경영성과와 협력 네트워크에 동시에 영향을 주고 있으며 핵심역량과 경영성과와의 관계에서 협력 네트워크는 이를 연결해주는 매개역할을 수행하고 있다는 것을 밝혀냈다.

이상과 같이 인적자원 조직역량은 사회적 네트워크의 매개효과를 통해서 경영 성과에 더욱 효율적인 영향을 미칠 것으로 추론해 볼 수 있다.

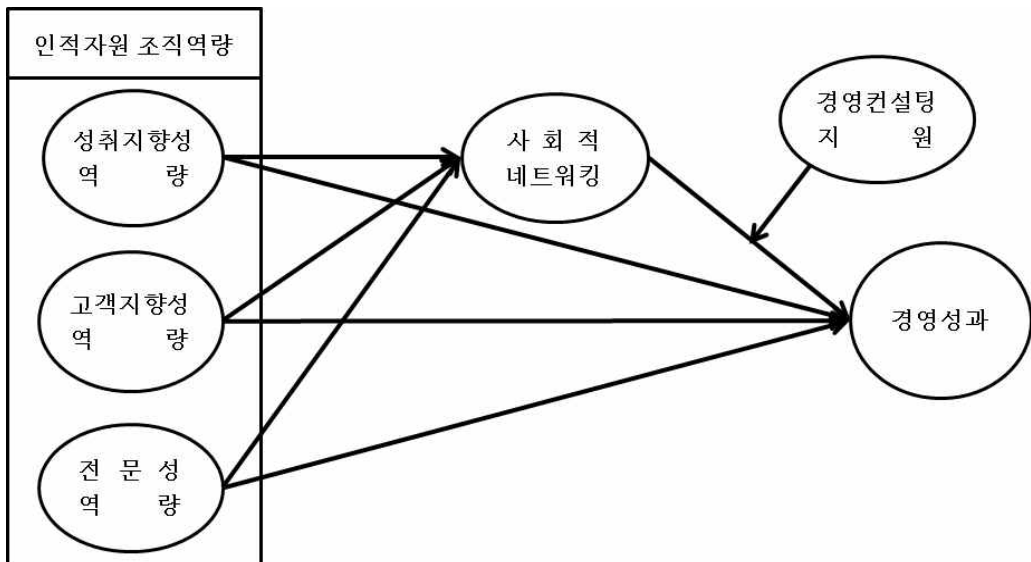
인적자원 조직역량은 사회적 네트워크에 직접 영향을 미치고, 또한 경영성과에도 직접적이 영향을 미친다는 사실을 선행연구를 통해 알 수 있었다. 이를 토대로 인적자원 조직역량은 사회적 네트워크를 통해 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 사실을 확인하는 실증적 연구를 추진하고자 한다.

Ⅲ. 연구 모형의 설계 및 가설 설정

3.1 연구 모형의 설계

본 연구는 체험사업체의 인적자원 조직역량이 사회적 네트워킹과 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하고 변수들 간의 인과관계를 파악하기 위해 체험사업체의 인적자원 조직역량을 독립변수로 설정하고, 사회적 네트워킹을 매개변수로 설정하였으며, 경영성과를 종속변수로 설정하였다. 또한 체험사업체의 사회적 네트워킹이 경영컨설팅 지원에 따라 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하기 위해 경영컨설팅 지원을 조절변수로 설정하였다.

이러한 연구의 목적을 위하여 선행연구를 중심으로 고찰한 이론을 중심으로 다음 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설계하였다.



<그림 3-1 > 연구의 모형

3.2 가설의 설정

3.2.1 체험사업체의 인적자원 조직역량과 경영성과와의 관계

오늘날과 같이 경쟁이 치열해진 글로벌경쟁환경에서 인적자원관리 분야에서 성과지향적인 핵심역량의 개발이 더욱 절실해지고 있으며, 개인역량을 강화시켜 조직성과에 직결되도록 하는 인적자원관리 중심의 경영이 더욱 중요한 시기이다. 즉, 조직구성원의 개인역량을 융합시켜 조직역량으로 전환하여 시너지효과를 발휘하도록 함으로써 타 기업에 비해 우월한 경쟁력 확보와 경영성과를 높이는 것이 역량중심의 인적자원관리의 목표이다.

자원기준 관점에 따르면 조직의 자원은 경쟁우위의 원천으로서 조직의 핵심적인 역량이 되어 전략에 영향을 미치며(Diericks and Cool, 1989), 결국 조직성과에 영향을 미친다(Grant, 1991). 경쟁자가 모방하기 어렵게 차별화된 자원과 능력을 많이 보유할수록 기업은 자사 제품에 대한 가격경쟁우위를 누릴 수 있으며 경쟁사보다 비용을 훨씬 더 낮출 수 있어서 타 기업보다 경영성과에 더 높게 기여한다(Prahalad and Hamel, 1991). 기업은 독특한 자원 과 조직능력을 보유하고 있으며 시장에서 이들을 지속적이고 효과적으로 사용할 때 경쟁우위가 확보될 수 있다(Barney, 2002).

이와같이 자원기반이론 관점에서 살펴보면 기업의 경쟁우위 원천은 해당기업이 보유한 내부자원 중에서도 중요한 핵심자원이라 할 수 있는 인적자원 역량에 대한 전략적인 관리에서 비롯된다고 할 수 있다. 경쟁자들이 모방하기 어려울 정도의 차별화된 조직역량을 확보하여 효율적으로 활용한다면 기업의 경쟁력 강화와 경영성과를 높일 수 있다는 점을 인적자원 역량에 관한 선행연구들을 통해서 알 수 있었다. 따라서 체험사업체가 보유한 인적자원의 조직역량 중 성취지향성 역량, 고객지향성 역량 및 전문성 역량을 강화한다면 경쟁력확보 및 높은 경영성과를 달성할 수 있는 강력한 수단으로 작용될 수 있을 것이라 생각한다.

본 연구는 선행연구를 근거로 체험사업체의 인적자원 조직역량이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증해 보기위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가 설 I : 체험사업체의 인적자원 조직역량은 경영성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 I - 1 : 체험사업체의 성취지향성 역량은 경영성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 I - 2 : 체험사업체의 고객지향성 역량은 경영성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 I - 3 : 체험사업체의 전문성 역량은 경영성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 체험사업체의 인적자원 조직역량과 사회적 네트워크와의 관계

대부분 영세한 체험사업체의 경영성과에 중요한 영향을 미치는 요인은 회사 경영자의 역량이며, 영세한 기업일수록 경영자의 개인적 역량에 대한 의존도가 높아지기 마련이다. 그러나 체험사업체 경영자의 인적자원 역량에는 한계가 있으므로 기업 외부의 다양한 이해관계자들과 적극적인 대인관계 및 외부활동과 같은 사회적 네트워크를 통해 경영성과를 높이려고 시도할 것이다.

Coleman(1988)은 의사결정에는 정보가 중요한 역할을 하지만 정보획득에는 비용이 수반되며, 네트워크는 효율적인 방법으로 중요한 정보를 획득할 수 있는 수단을 제공한다고 설명하였다. 즉, 네트워크는 기업 경영자들이 외부로부터 핵심적인 자원이나 정보를 획득하는데 있어서 효율적인 수단이 될 수 있다고 설명하였다.

기업들이 보유하고 있는 내부역량은 일정하지 않으며 특히 체험사업체와 같이 영세한 기업일수록 인적자원 조직역량 강화와 함께 사회적 네트워크를 통해 외부자원을 활용함으로써 보다 효율적인 기업 특유의 경쟁우위 요소를 확보할 수가 있다. 즉, 기업들이 각자 보유하고 있는 내부역량을 사회적 네트워크이라는 수단을 이용해 외부자원을 효율적으로 활용함으로써 내부역량을 더욱 강화시켜 보다 높은 성과를 달성할 수 있을 것이다.

이상의 선행연구를 바탕으로 체험사업체의 인적자원 조직역량이 사회적 네트워킹에 미치는 영향을 실증적으로 검증해 보기위해 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가 설 II : 체험사업체의 인적자원 조직역량은 사회적 네트워킹에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 II- 1 : 체험사업체의 성취지향성 역량은 사회적 네트워킹에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 II- 2 : 체험사업체의 고객지향성 역량은 사회적 네트워킹에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 II- 3 : 체험사업체의 전문성 역량은 사회적 네트워킹에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 체험사업체의 사회적 네트워킹과 경영성과와의 관계

사회적 네트워킹을 통한 외부자원의 획득은 기업성과에 유의한 영향을 미친다는 것을 많은 선행연구에서 알 수 있었다.

중소기업은 자원, 정보, 기업의 정당성 및 외부 조직과의 네트워킹 부족 등으로 기존 기업과 경쟁하면서 생존과 성장을 하는데 있어서 극심한 어려움을 겪는다. 이는 기업이 직접 통제할 수 없는 외부자원을 적극 활용함으로써 극복할 수 있다 (Jarillo, 1988). 광범위한 네트워크 교류활동을 통해서 다양한 자원을 확보하는 것은 기업성과에 정(+)¹의 영향을 미친다(Koka & Prescott. 2002).

네트워크 참여자들의 수는 기업성과에 정(+)¹의 영향을 미친다(이동현·김동희, 2006). 또한 이와 관련된 실증연구들 역시 네트워크 크기가 경영성과에 영향을 미친다는 점을 보여주고 있다(Baum et al., 2000; Freeman, 1979; Katila, 1997; Katila & Mang, 1999). 네트워킹 활동의 매개효과를 분석한 결과 핵심역량의 차별성이 종속변수인 정량적 성과와 정성적 성과와의 관계에서 네트워크 범위가 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 즉 네트워크의 범위가 넓을수록 그에 따른 차별성이 종속변수인 정량적 성과와 정성적 성과에 더욱 잘 작용한다는 것을 알 수 있다(노유승, 2011).

이와 같은 선행연구들은 사회적 네트워킹이 경영성과에 영향을 미친다고 하였으며, 본 연구 대상인 체험사업체의 경우에도 활발한 사회적 네트워킹은 시장점유율의 확대와 매출액증가 등과 같은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 추론해 볼 수 있다.

이상의 선행연구 결과를 바탕으로 체험사업체의 사회적 네트워킹이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증해 보기위해 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 III : 체험사업체의 사회적 네트워킹은 경영성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

3.2.4 체험사업체의 사회적 네트워킹의 매개효과

네트워크를 활용하면 기업의 성과를 높이는데 더 영향을 주며, 다양한 외부의 네트워크가 구축되면 경쟁자 지향적으로 외부의 잠재적 자원활용에 도움을 주기 때문에 네트워크를 활용하게 되면 더욱 높은 혁신역량을 이끌어 낼 수 있다(조연성, 2012). 기업가정신은 기업의 경제적 성과 및 사회적 성과를 향상시키며 네트워크를 매개로 하였을 때 기업성과를 더욱 증가시킨다(장성희, 2011). 기업의 리더십 역량은 기업의 공익적 성과에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 네트워크 활동을 통해 영리적 성과에도 간접적인 영향을 미친다(정은경, 2012). 중소기업의 핵심 역량이 경영성과에 미치는 영향관계에서 네트워크 활동이 매개역할을 한다(양준환, 2013).

이상의 선행연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가 설 IV : 체험사업체의 인적자원 조직역량과 경영성과 간의 관계를 사회적 네트워킹이 매개할 것이다.

가설 IV-1 : 성취지향성 역량과 경영성과 간의 관계를 사회적 네트워킹이 매개할 것이다.

가설 IV-2 : 고객지향성 역량과 경영성과 간의 관계를 사회적 네트워킹이 매개할 것이다.

가설 IV-3 : 전문성 역량과 경영성과 간의 관계를 사회적 네트워킹이 매개할 것이다.

3.2.5 체험사업체의 경영컨설팅 지원의 조절효과

경영컨설팅의 활용도와 신뢰도는 재무성과와 내부 비즈니스 향상에 각각 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 경영컨설팅 활용도는 고객만족과 학습 및 성장에 각각 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(장성익, 2014). 또한 경영컨설팅 서비스는 고객만족과 매출액향상 및 생산성향상에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 실증하였으며(김후진, 2014), 경영컨설팅이 기업의 경영성과를 개선하는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구결과 나타났다(양시영, 2013). 양희철(2013)의 실증연구 결과에 의하면 경영자의 인적 네트워크가 사업성과에 영향을 미치는데 있어서 컨설팅 활용도가 조절효과를 보이는 것으로 나타났다.

이상의 선행연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 V : 체험사업체의 경영컨설팅 지원이 사회적 네트워킹과 경영성과 사이에 정(+)¹의 조절효과를 나타낼 것이다.

IV. 연구 방법

4.1 자료의 분석 및 표본의 특성

4.1.1 표본의 선정 및 자료 수집

본 연구는 체험사업체를 대상으로 체험사업체의 인적자원 조직역량 중 어떠한 역량이 사회적 네트워크 및 경영성과에 직접 또는 간접적인 영향을 미치는지를 살펴보는 한편, 체험사업체의 인적자원 조직역량이 경영컨설팅 지원에 따라 경영성과에 긍정적인 조절효과를 미치는지에 대해 실증적 연구를 진행하고자 한다.

이러한 연구목적 달성을 위해 선행연구를 고찰하여 경영성과에 영향을 미치는 변수로 선정한 체험사업체의 인적자원 조직역량 중 성취지향성 역량, 고객지향성 역량, 전문성 역량을 독립변수로 설정하였으며, 이러한 인적자원 조직역량이 높은 경영성과 실현에 기여하는데 있어서 외부자원을 활용함으로써 경영성과를 더욱 높여줄 수 있을 것으로 기대되는 사회적 네트워크를 매개변수로 설정하였다. 또한 체험사업체의 인적자원 조직역량과 경영성과 사이에 경영컨설팅 지원 여부에 따라 어떠한 조절효과가 나타나는지를 알아보기 위해 경영컨설팅 지원을 조절변수로 설정하였다. 그리고 이러한 독립변수와 매개변수 및 조절변수에 의해 최종적으로 영향을 받을 것으로 기대되는 경영성과를 종속변수로 설정하였다.

특히 경영성과는 체험사업체의 영세성으로 인하여 계량적인 재무제표가 공표되지 않고 있기 때문에 자료수집의 어려움을 감안하여 인지적 경영성과(고객수 증가율, 매출액 증가율, 영업이익증가율, 시장점유율, 경쟁력, 고객만족도)를 이용하여 측정할 수 있도록 설문지를 구성하였다.

이러한 연구목적 달성을 위하여 본 설문조사를 실시하기에 앞서 설문내용의 타당성과 조사의 실효성을 파악하기 위해 예비조사를 실시하였다. 예비조사 자료수집은 편의추출법을 사용하여 2016년1월10일부터 2016년1월20일까지

광주·전남지역에서 체험사업을 영위하고 있는 120개 업체를 대상으로 예비 설문조사를 실시하였다. 예비 설문조사는 이메일 발송 및 방문조사를 통한 설문조사를 실시한 결과 40부가 회수되어 예비분석 자료로 활용하였다. 예비조사는 본 설문조사에 앞서 초기 설문지가 작성된 후 문항내용과 척도에 대한 문제점 등을 파악하기 위해 실시되는 조사이므로 본 설문조사에는 사용하지 않는 업체를 대상으로 실시하였다. 예비조사결과 측정항목 간의 신뢰성과 타당성 검증을 통해 설문지의 문항구성이 적합하지 않거나 질문이 모호하여 응답에 혼란을 야기할 수 있는 문항은 삭제하거나 수정 보완하였다.

예비설문조사의 분석결과를 바탕으로 재구성한 설문지로 2016년 2월 25일부터 2016년 4월 25일까지 약 2개월 동안 전국적으로 체험사업체를 대상으로 본 설문조사를 실시하였으며, 설문대상은 세무서에 사업자등록을 하고 체험사업을 수익사업으로 영위하고 있는 사업체를 임의 선정하여 설문조사를 실시하였다. 1차 조사는 전국(제주도 제외) 체험사업체 300개 업체를 대상으로 이메일을 통한 설문조사를 실시하였으며, 이메일을 발송한 후 1주일 후 재발송하는 방법을 통해 82부를 회수함으로써 27.3%의 회수율을 나타냈다. 2차 조사는 농촌진흥청으로부터 농촌체험교육농장으로 품질인증을 받은 체험사업체를 대상으로 서울, 경기, 강원 충청, 경상도, 전라도, 대구지역을 대상으로 100부의 설문지를 우편 발송하여 22부가 회수됨으로써 22%의 회수율을 나타냈다. 3차 조사는 전남지역 체험사업체를 직접 방문하여 설문조사를 실시하여 17부를 회수하였다.

결과적으로 2개월 동안 전국 417개 체험사업체를 대상으로 설문조사를 실시한 결과 총 121부가 회수되어 29.0% 회수율을 보였다. 이중 부실한 4부와 대표자와 임원이 아닌 직원이 응답한 15부를 제외한 102부를 실증분석에 이용하였다. 체험사업체 대부분이 농촌지역에 소재한 영세업체로서 대표자의 상당수가 이메일을 잘 읽지 않아 이메일이 체험사업체에 잘 도달되지 않는 경우가 많았다. 특히, 체험사업은 도입기에 해당되므로 아직은 체험사업을 수익사업으로 영위하는 모집단의 수가 많지 않았다. 또한 체험사업체의 대부분이 농어촌에 위치하고 있고 대표자의 연령층은 50대 이상(67.7%)이 많았으며, 회사규모는 영세하여 조직화가 잘 안되어 있어서 조직수준의 설문조사 특성상 응답률이 낮아 설문조사에 어려움이 매우 많았다.

4.1.2 표본의 특성

본 연구에 사용된 표본의 일부는 농촌진흥청에 체험교육농장으로 등록된 업체들과 인터넷에서 홈페이지 열람을 통해 수집한 체험사업체 그리고 전라남도교육청에서 발행한 체험장 소개책자를 참조하여 체험을 수익사업으로 영위하는 업체를 설문대상 업체로 선정하였으며, 본 연구의 분석에 사용한 표본의 일반적 특성들을 살펴보면 <표 4-1>과 같이 나타났다. 표본기업에 대한 응답자의 직책을 살펴보면 대표는 90.2%, 임원은 9.2%로 나타났다. 응답한 업체의 소재지를 살펴보면 서울/경기/인천지역은 5.9%, 부산/울산/경남지역은 9.8% 대구/경북지역은 6.8%, 광주/전남/전북지역에는 41.2%, 대전/충남/충북지역은 30.4%, 강원도는 5.9%를 차지하였으며 인근지역인 광주·전남지역이 가장 많았다.

체험사업체의 창업년수를 살펴보면 1년이상-2년미만은 5.9%, 2년이상-3년미만은 10.8%, 3년이상-4년미만은 35.3%, 4년이상-5년미만은 18.6%, 5년 이상은 29.4% 로 나타나 3년이상-4년미만이 35.3%로 가장 많은 비중을 차지하는 것으로 나타났다.

체험사업체의 직원수를 살펴보면 5명미만은 65.7%로 가장 많은 비중을 차지하였으며 5-10명미만은 21.6%, 10-15명미만은 7.8%, 15-20명미만은 3.9%, 20명 이상은 1.0%로 나타나 체험사업체의 대부분이 10명미만의 영세한 업체(87.3%)로서 조직화가 미흡한 실정이었다.

체험사업체의 업종을 살펴보면 제조업에는 42.2%이며, 관광서비스업이 14.7%, 농·어업 24.5%, 교육서비스업 7.8%, 도·소매업 5.9%이며, 기타 4.9%로 나타나 제조업체가 가장 많았으며 그 다음은 농·어업 순이었다.

체험사업체의 매출수준은 1억미만이 34.3%, 1-2억미만 42.1%, 2-3억미만 15.7%, 4-5억미만 1.0%, 5억이상 6.9%로 나타났으며 매출수준이 2억미만의 기업이 76.9%로서 대부분 영세함을 알 수 있었다.

<표 4-1> 표본의 인구통계학적 일반특성

구 분		명	%	구 분		명	%
직 책	대표 임원	92	90.2	소 재 지	서울/경기/인천	6	5.9
		10	9.8		부산/울산/경남	10	9.8
			대구/경북		7	6.8	
			광주/전남/전북		42	41.2	
			대전/충남/충북		31	30.4	
			강원도		6	5.9	
창 업 년 수	1-2년 미만	6	5.9	직 원 수	5명 미만	67	65.7
	2-3년 미만	11	10.8		5-10명 미만	22	21.6
	3-4년 미만	36	35.3		10-15명 미만	8	7.8
	4-5년 미만	19	18.6		15-20명 미만	4	3.9
	5년 이상	30	29.4		20명 이상	1	1.0
업 종	제조업	43	42.2	매 출 액	1억 미만	35	34.3
	관광서비스	15	14.7		1-2억 미만	43	42.1
	농어업	25	24.5		2-3억 미만	16	15.7
	교육서비스	8	7.8		4-5억 미만	1	1.0
	도, 소매	6	5.9		5억 이상	7	6.9
	기 타	5	4.9				
합 계		102	100%	합계		102	100%

4.2 변수의 조작적 정의

본 연구는 체험사업을 운영하고 있는 업체를 대상으로 하였으며 체험사업체의 ‘인적자원 조직역량’을 독립변수로, ‘사회적 네트워킹’을 매개변수로, ‘경영 컨설팅 지원’을 조절변수로, ‘경영성과’를 종속변수로 설정한 기본 연구모형을 설계하였다.

본 연구에서는 선행연구에서 사용된 측정변수들을 사용하였으며, 기존의 측정 변수들이 없거나 부적합한 경우에는 선행연구를 바탕으로 개념을 가장 잘 측정할 수 있는 측정변수로 수정하였다.

따라서 본 연구모형을 실증적으로 검증하기 위해 구성된 변수들에 대한 조작적 정의와 측정항목의 구성은 다음과 같다.

4.2.1 체험사업체의 인적자원 조직역량

본 연구에서는 체험사업체가 높은 경영성과를 달성하는데 있어서 조직의 인적자원 역량을 중요한 영향요인으로 가정하고 체험사업체의 대표와 임원이 인식하고 있는 조직의 역량수준을 계량적으로 측정하기 위해 Spencer & Spencer(1993)의 측정항목을 활용하여 성취지향성 역량 6개문항, 고객지향성 역량 7개문항, 전문성 역량 6개문항 등 총 19개문항으로 설문을 구성하였다.

4.2.1.1 성취지향성 역량

성취지향성 역량이란 업무를 잘하고자 하는 관심이나 최고의 기준에 도전하고자 하는 의욕을 말하며, 경영자가 도전적 목표를 설정하고 구성원이 이를 수행할 것으로 기대 하면서 계속 과업을 부여하는 것을 의미한다(Spencer & Spencer, 1993).

따라서 본 연구에서는 성취지향성 역량을 체험사업체의 경영진이 도전적인 목표를 설정하고 이러한 목표를 달성하고자 관심과 의욕을 갖고 노력하는 능력으로 보았다. 이는 체험사업체에게 반드시 필요한 역량으로서 이를 측정하기 위한 지표로서 (1)업무를 효율적으로 처리하려는 노력 (2)성공을 위한 끈기 있는 노력

(3)도전적인 목표를 설정하고 달성하기 위한 노력 (4)비합리적인 사항을 개선하려는 노력 (5)사업성과를 위해 자원과 시간을 과감히 투자하는 노력 (6)강력한 의지의 혁신노력 등 6개 문항을 도출하였으며, 각 항목별로 ‘매우 그렇지 않다’를 1점, ‘그렇지 않다’를 2점, ‘보통이다’를 3점, ‘그렇다’를 4점, ‘매우 그렇다’를 5점 으로 하는 리커트 5점척도를 사용하였다.

4.2.1.2 고객지향성 역량

고객지향성 역량은 고객의 욕구를 신속하고 정확하게 파악하여 고객에게 서비스를 제공하여 욕구를 충족시키려는 성향과 노력에 초점을 둔다는 의미이다. 또한 고객지향성은 고객의 생각과 감정 및 행동을 단순히 이해하는 차원을 넘어서 고객에게 도움이 되거나 서비스를 제공하기 위해 무엇인가 제공하려는데 중점을 둔다는 특성을 가지고 있다(Spencer & Spencer. 1993).

따라서 본 연구에서는 고객의 입장에서 그들의 필요와 욕구를 신속하고 정확하게 파악하여 이를 충족시켜주는 역량으로서 그 측정지표는 (1)항상 고객의 입장에서 업무처리 (2)항상 고객의 욕구, 관심, 태도파악 (3)고객의 불만과 애로사항 해결노력 (4)고객수준에 맞는 체험서비스제공 (5)고객과 원활한 소통 (6)고객에게 체험관련 정보제공 (7)고객의 요구에 응할 수 있는 준비 등 7개 문항으로 구성하였으며, 각 항목별로 ‘매우 그렇지 않다’를 1점, ‘그렇지 않다’를 2점, ‘보통이다’를 3점, ‘그렇다’를 4점, ‘매우 그렇다’를 5점으로 하는 리커트 5점척도를 사용하였다.

4.2.1.3 전문성 역량

전문성역량은 업무와 관련된 전반적 지식(기술적, 직업적, 혹은 관리적 지식)을 숙달하는 일 뿐만 아니라 지식을 확장하고 사용하며, 전파시키려는 동기까지 포함한다(Spencer & Spencer. 1993).

따라서 본 연구에서 전문성 역량은 체험사업관련 기술, 지식, 경험, 관리능력 등의 전문성을 의미하며 이러한 전문성 역량을 측정하는 지표는 (1)체험사업관련 전문기술 보유수준 (2)체험사업관련 전문지식 보유수준 (3)체험사업관련 전문경험

보유수준 (4)다양한 체험프로그램 보유정도 (5)새로운 체험정보를 수집하여 조직원들에게 전파하는 노력 (6)체험사업을 관리할 수 있는 전문적 역량 수준 등 6개 항목으로 구성하였으며, 각 항목별로 ‘매우 그렇지 않다’를 1점, ‘그렇지 않다’를 2점, ‘보통이다’를 3점, ‘그렇다’를 4점, ‘매우 그렇다’를 5점으로 하는 리커트 5점척도를 사용하였다.

4.2.2 사회적 네트워킹

사회적 네트워킹은 영향력 역량군 중에서 관계형성 역량에 해당되며 우호적인 목표를 달성하기 위해 외부조직의 현재 또는 미래에 유용한 사람과 우호적인 관계를 형성하고 유지하려고 노력하는 것을 의미한다(Spencer & Spencer, 1993). 원종하·이도화(2001)는 네트워킹 활동을 크게 네트워킹 규모, 네트워킹 빈도 그리고 네트워킹 신뢰로 구분 하였다. 김현미(2014)는 네트워크 활동의 구성요소는 네트워크 중요성 인식마인드, 네트워크 형성 및 활용태도, 네트워크 활동 몰입도로 구분하였다.

따라서 본 연구에서는 체험사업체의 부족한 내부자원을 보완하고 경쟁력을 확보하기 위해 외부의 이해관계자들과 네트워크를 구축하여 활동하거나 활용하는 행위 등을 포괄하여 ‘사회적 네트워킹’이라 정의한 바 있다. 체험사업체가 성장 발전하기 위해서는 외부의 이해관계자 개인 및 집단과 지속적인 관계를 형성하는 전략이 필요하다고 판단되어 선행연구에서 사용한 사회적 네트워킹 측정지표로는 (1) 다양한 유형의 네트워크 활동수준 (2)네트워크 활동에 적극참여 정도 (3)교류하고 있는 네트워크 수 (4)정부/지자체, 지원기관 등과 소통수준 (5)기술 정도 지식습득을 위한 다양한 교류활동 수준 (6)협회 및 단체에 참여하여 정보교류 하는 수준 (7)홍보 및 마케팅 활동수준 (8)외부전문가와의 교류활동수준 등 8개 항목으로 구성하였다. 각 항목별로 ‘매우 그렇지 않다’를 1점, ‘그렇지 않다’를 2점, ‘보통이다’를 3점, ‘그렇다’를 4점, ‘매우 그렇다’를 5점으로 하는 리커트 5점척도를 사용하였다.

4.2.3 경영컨설팅 지원

본 연구에서는 경영컨설팅 지원을 체험사업체가 외부전문가 또는 지원기관을 통해 지원받은 전략, 자금조달, 마케팅, 세무회계, 기술, 인허가, 인증, 운영관리 등과 관련된 자문 등 광범위하게 포괄하는 개념으로 정의하였다. 일반적으로 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는 인과관계에 있어서 제3의 변수에 의해 그 효과가 달라질 때 제3의 변수가 독립변수와 종속변수 간의 관계를 조절한다고 하며 이를 조절변수라고 한다.

따라서 본 연구는 선행연구(Bruch & Hisrich, Duchesneau & Gatner, Kent, Lerner, 김후진, 양시영, 양희철, 장성익)를 바탕으로 체험사업체의 사회적 네트워크가 경영성과에 영향을 미치는데 있어서 외부전문가의 경영컨설팅 지원을 활용했을 경우에 나타나는 조절효과를 검증하고자 하며, 이를 이해 본 연구의 설문지는 체험사업체가 경영컨설팅 지원을 받은 적이 '① 있다', '② 없다'로 작성하여 사용하였다.

4.2.4 경영성과

경영성과 측정에 전통적 계량치를 이용하는 방법은 가장 일반적으로 사용되는 방법으로서 매출액증가율, 시장점유율, 순이익증가율 등을 이용하는 방법을 말하며, 객관적인 측정이 가능하고 외부에 공표된 자료를 이용할 수 있다는 측면에서는 신뢰성이 있는 좋은 방법이라고 할 수 있다. 그러나 계량적 재무성과는 과거의 조직 특성을 반영하고 있다는 점에서 한계가 있으며, 시장의 우발적 사건에 민감하게 반응하게 될 뿐만 아니라 공표된 자료의 신뢰성에 종종 문제점이 제기되기도 한다는 단점이 있다(서창적·윤영진, 1998).

최근에는 경영성과 측정을 위해서 재무적 성과측정과 비재무적 성과측정을

동시에 측정하며, 측정방법에는 계수적성과를 이용하여 측정하는 방법과 인지적 경영성과를 이용하여 측정하는 방법이 이용되고 있다.

본 연구에서는 체험사업체의 특성상 객관적 재무자료 공개가 안 되고 있어서 계수적 재무자료 수집의 어려움을 감안하여 인지적 경영성과를 이용하여 측정하고자 한다. 본 연구에서 사용하는 재무적 측정지표로서는 성장성을 나타내는 ‘고객수 증가율’과 ‘매출액 증가율’, 수익성을 나타내는 ‘영업이익 증가율’을 선정하였다. 또한 비재무적 측정지표로는 ‘시장점유율 증가율’, ‘경쟁력’, ‘고객만족도’를 선정하였으며, 이와같은 경영성과 측정을 위한 설문지는 (1)방문 고객수 증가정도 (2)매출액 증가정도 (3)영업이익 증가정도 (4)시장 점유율 증가정도 (5)경쟁력 수준 (6)고객의 만족도 등 6개 항목으로 구성하였다. 각 항목별로 ‘매우 그렇지 않다’를 1점, ‘그렇지 않다’를 2점, ‘보통이다’를 3점, ‘그렇다’를 4점, ‘매우 그렇다’를 5점으로 하는 리커트 5점척도를 사용하였다.

4.3 설문지 구성 및 측정

본 연구의 설문지 구성은 선행연구를 바탕으로 한 변수의 조작적 정의에 따라 체험사업체의 인구통계학적인 일반특성, 인적자원 조직역량(성취 지향성, 고객 지향성, 전문성), 사회적 네트워킹, 경영성과, 경영컨설팅 지원으로 구분하였다. 설문항목은 선행연구에서 검증된 항목으로서 신뢰성이나 타당성이 검증된 사항을 선정하여 본 연구목적에 적합하도록 일부수정 보완하여 측정하고자 하였다. 체험사업체의 인적자원 조직역량은 성취지향성 역량 6개 문항, 고객지향성 역량 7개문항, 전문성 역량 6개문항으로 구성하였으며 설문지의 상세구성내용은 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 체험사업체의 인적자원 조직역량 변수 측정

변수명	설문항목	척도	문항수	출처
성취지향성역량	효율적인 업무처리 노력 성공을 위해 끈기 있게 노력 도전적 목표 설정 및 달성 노력 비합리적 사항 개선 노력 자원과 시간을 과감히 투자하는 노력 업무를 혁신하려는 노력	리커트 5점	6	Spencer & Spencer (1993) 민병모·박동건· 박종구·정재창(1998) 손성곤(2013) 장근탁(2012)
고객지향성역량	고객의 입장에서 업무처리 고객의 욕구, 관심, 태도를 잘 파악 고객 불만과 애로사항 해결 고객수준에 맞는 체험서비스 제공 고객과 원활한 소통을 위한 노력 고객에게 체험관련 정보 제공 고객 요구에 응할 수 있는 준비	리커트 5점	7	
전문성역량	체험사업 관련 전문기술 체험사업 관련 전문지식 체험사업 관련 전문경험 다양한 체험프로그램 새로운 체험정보 수집 및 조직원에 전달 체험사업을 관리할 수 있는 전문역량	리커트 5점	6	
계			19	

자료: 연구자 재정리

사회적 네트워킹은 8개 문항, 경영성과는 6개 문항, 경영컨설팅 지원은 7개 문항으로 구성하였으며 설문지상세 구성내용은 <표 4-3>과 같이 구성하여 측정하였다.

<표 4-3> 사회적 네트워킹과 경영성과 및 경영컨설팅 지원 변수 측정

변수명	설문항목	척도	문항수	출처
사회적 네트워킹	다양한 유형의 사회적 네트워킹 사회적 네트워크 활동에 적극 참여 교류하고 있는 네트워크의 수 정부/지자체, 지원기관 등과 소통 기술·정보·지식 습득을 위한 다양한 교류 활동 협회 및 단체에 참여하여 정보교류 홍보 및 마케팅 교류활동 외부 전문가와 교류활동	리커트 5점	8	강현석(2011) 노유승(2011) 김현미(2014) 민경명(2014) 장근탁(2012)
경영성과	고객 수의 지속적 증가 매출액의 지속적 증가 영업이익의 지속적 증가 시장점유율의 지속적 증가 경쟁력의 우수성 체험프로그램에 대한 고객만족도	리커트 5점	6	aworski & ohli(1993) Slater & Narver(1994) 강현석(2011) 김현미(2014) 노유승(2011) 민경명(2014) 장근탁(2012)
경영컨설팅 지원	경영컨설팅 지원을 받은 적이 있는지 여부	①있다 ②없다	7	양시영(2013) 장익성(2014) 최태준(2015)
	경영컨설팅을 통한 조직구성원의 역량 향상 경영컨설팅을 통한 업무처리 능력 향상 경영컨설팅을 통한 전략수립에 도움 경영컨설팅을 통한 고객서비스 개선 경영컨설팅을 통한 경쟁력 향상 경영컨설팅을 통한 고객 수 증가 경영컨설팅을 통한 매출액 향상	리커트 5점		
계			21	

자료: 연구자 재정리.

본 연구의 설문지 구성은 <표 4-4>와 같다.

< 4-4> 설문지의 구성

변 수	문 항 수	문항번호
직 책	1	I - 1
소 재 지	1	I - 2
창업년수	1	I - 3
직 원 수	1	I - 4
주요업종	1	I - 5
매출수준	1	I - 6
성취지향성 역량	6	II - 1 ~ II - 6
고객지향성 역량	7	II - 7 ~ II - 13
전문성 역량	6	II - 14 ~ II - 19
사회적 네트워킹	8	III - 1 ~ III - 8
경영성과	6	IV - 1 ~ IV - 6
경영컨설팅 지원	7	V - 1 ~ V - 7

4.4 자료의 분석 방법

본 연구의 자료분석은 기술통계분석, 요인분석, 신뢰도분석, 상관관계분석에 SPSS 21.0 KO for Windows를 사용하였으며 다음 분석절차를 실시하였다.

첫째, 조직특성 변수에 대한 빈도분석과 기술통계분석을 실시하여 연구대상의 특성을 확인하였다.

둘째, 주요 변수들의 구성요인에 대한 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 또한 각 변수들의 설문문항들 간의 내적 일관성을 알아보기 위해 신뢰도 검증을 실시하였다.

셋째, 주요 변수들에 대한 유의성을 측정하기 위하여 피어슨(Pearson)의 적률상관 분석을 실시하였으며, 이러한 단계를 거친 후 회귀모형에 투입할 수 있는 변수들을 선정하였다.

넷째, 체험사업체의 인적자원의 조직역량이 사회적 네트워킹과 경영성공에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

다섯째, 체험사업체를 대상으로 인적자원 조직역량이 경영성공에 미치는 영향 관계에서 사회적 네트워킹의 매개효과 검증을 위해 붓스트레핑(bootstrapping) 기법을 사용하였다. 매개효과를 검증하는 데 있어서 최근 가장 적합한 방법으로 알려져서 적극적으로 권장되고 있는 기법이 붓스트레핑 기법이다(Hayes, 2009; Preacher & Hayes, 2004; Bolger & Shrout, 2002). 붓스트레핑 외에 소벨검증(Sobel Test) 기법이 매개효과의 유의도 검증에 많이 사용되고 있는데 이는 매개효과의 정규분포를 기본 가정으로 반드시 요구한다는 점에서 매개효과의 검증에 부적합하다는 비판을 받고 있다(Bolger & Shrout, 2002; Cheung & Lau, 2008; Hayes, 2011). 소벨검증 기법이 매개효과 검증에 부적합하다고 하는 이유는 경험적으로 매개효과의 표집분포는 대부분 정규분포의 형태를 나타내고 있지 않기 때문이다(Bollen & Stine, 1990; MacKinnon, Lockwood & Williams, 2004; Stone & Sobel, 1990). 이에 반해, 붓스트레핑은 표집분포의 형태와 관련된 정규분포를 기존 가정으로 요구하지 않기 때문에 정규분포의 가정에서 자유롭다고 할 수 있다. 따라서 붓스트레핑은 매개효과의 유의도 검증에 있어서 소벨검증 기법보다 훨씬 타당한 방법으로 인정받고 있다.

부스트레핑은 원자료로부터 원자료의 표본크기와 동일한 크기의 표본을 무작위로 복원 추출하는 절차를 수백 번 혹은 수천 번을 반복함으로써 반복된 수만개의 표본을 생성하는 방법이다. 이를 통해 각 표본에서 산출된 매개효과의 추정값들로 이루어진 경험적인 표집분포를 얻을 수 있는데, 이로부터 매개효과에 대한 통계적 유의도 검증이 가능하다. 일반적으로 표집분포로부터 특정비율의 신뢰구간을 산출하여 그 신뢰구간에 '0'이 포함되었는지 여부에 따라 매개효과의 유의도를 검증한다. 신뢰구간에 영가설의 값인 '0'이 포함되지 않을 경우, 영가설을 기각하여 매개효과가 유의한 것으로 해석한다. 본 연구에서는 인적자원 조직역량이 경영성과에 미치는 영향관계에서 사회적 네트워크의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2009)의 권고에 따라 bootstrap표본 10,000개를 얻었으며 이로부터 95% 신뢰구간을 산출하였다. 신뢰구간은 Cheung & Lau(2008), 그리고 MacKinnon et al.(2004)의 제안에 따라 편향이 수정된(bias corrected: BC) 신뢰구간을 사용하였다. 이 신뢰구간에 '0'이 포함되지 않을 경우 매개효과가 유의한 영향을 미치는 것으로 해석하였다.

마지막으로, 체험사업체의 사회적 네트워크와 경영성과와의 관계에서 경영컨설팅 지원의 조절효과를 알아보기 위해 조절회귀분석을 실시하였다. 조절변수인 경영컨설팅 지원이 명목척도 변수이므로 범주형 조절변수는 더미변수로 변환하여 조절회귀분석을 실시하였다. 즉 더미변수는 모두 '0'과 '1'로 구성되며 "0은 경영컨설팅 지원을 받은 적이 없음을 의미하며, '1'은 경영컨설팅 지원을 받은 적이 있다"를 의미하고 있다.

V. 실증 분석

5.1 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 가설검증에 앞서 가설검증에 필요한 각 구성개념들이 신뢰성과 타당성을 가지고 측정되었는지를 분석하였다. 신뢰성은 측정하고자 하는 개념을 반복하여 측정하였을 때에도 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는 것으로 결과가 얼마나 일관성이 있는가를 의미한다.

내적 일관성 검증법은 같은 개념을 측정하기 위해 여러개의 항목을 이용하는 경우 측정도구내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하려는 것이다. 일반적으로 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로는 크론바 알파(Cronbach's Alpha)계수를 이용한다. 크론바 알파에 의한 신뢰성검증은 사용이 간편하기 때문에 본 연구에서도 크론바 알파에 의한 방법으로 측정수단들의 신뢰성을 검증하였다.

본 연구에서는 타당성은 측정하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석(factor analysis)은 여러 변수들의 저변에 존재하는 하나 혹은 여러개의 요인들을 찾아내는 통계적 기법으로 여러개의 변수들을 그 보다 적은 수의 요인으로 묶어서 정리한다는 점에서 자료를 축소하고 요약하는 기능을 갖는다. 따라서 본 연구에서는 가설검증에 앞서서 변수들의 요인분석을 실시하였다. 이 과정에서 적절한 요인으로 묶이지 않거나 전체항목간의 상관관계를 검토한 결과 수정된 총점수와의 상관관계가 낮고 알파(Alpha)값을 상당히 개선시키는 항목은 최종분석에서 제외시켰다. 타당성은 그 측정도구가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 측정하였는가를 의미하게 된다. 타당성의 평가는 그 방법에 따라 개념 타당성, 기준관련 타당성, 내용 타당성의

개념으로 나눌 수 있으며 일반적으로 내용 타당성은 특정한 측정도구의 대표성에 관한 개념이며, 기준관련타당성은 특정변수간의 통계적인 관계를 규명하는 것이다. 또한 개념타당성은 변수들의 특성측정과 관련한 것으로서 측정 자체의 정확성과 관련된 개념으로 볼 수 있다. 개념타당성을 검증하는 통계적인 방법으로 흔히 요인분석이 사용되고 있는데, 본 연구에서는 변수들 간의 판별 타당성과 개념타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인의 추출에 있어서는 구해진 자료의 손실을 최소화하면서 요인의 수를 적절히 줄이기 위한 주성분 요인분석방식을 사용하였고 요인의 회전으로는 직각회전방식을 선택하였다.

외생변수에 대한 요인 분석결과는 <표 5-1>에서 나타난 바와 같이 40개 문항 중 8개 문항을 제외한 나머지 32개 문항이 6개 요인으로 구분되었다. 각 요인별로 적재값을 살펴 0.6이상인 변수들만 추출하였는데, 그 결과 경영컨설팅 지원, 고객지향성 역량, 전문성 역량, 성취지향성 역량, 사회적 네트워킹 및 경영성파로 도출되었다.

경영컨설팅 지원을 설명해주는 설명분산은 17.82%, 고객지향성 역량의 설명분산은 15.66%, 전문성 역량의 설명분산은 15.35%, 성취지향성 역량의 설명분산은 11.94%, 사회적 네트워킹의 설명분산은 10.18%, 경영성파를 설명해 주는 설명분산은 9.51%로 도출되었다. 전체적인 누적분산 설명비율은 80.47%로 나타났다. 또한 도출된 차원들의 내적신뢰성 검증을 위한 크론바 알파 분석결과 모든 차원들이 일반적으로 기준 값 0.6을 초과함으로써 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났다. 반복 유사한 질문은 각 항목간의 상관관계를 구해서 상관관계가 낮은 값을 제거함으로써 신뢰성을 높일 수 있었다. 크론바 알파 분석결과 경영컨설팅 지원은 $\alpha=0.945$, 고객지향성 역량은 $\alpha=0.923$, 전문성역량은 $\alpha=0.913$, 성취지향성 역량은 $\alpha=0.894$, 사회적 네트워킹의 요인은 $\alpha=0.854$ 이었으며 경영성파의 요인은 $\alpha=0.791$ 로 나타났다.

<표 5-1> 변수의 요인 및 신뢰성 분석

구 분	경 영 컨 설 탱	고 객 지 향 성	전 문 성	사 회 적 네 트 워 킹	성 취 지 향 상	경 영 성 과
경영컨설팅4	.946	.050	.000	.044	-.090	.148
경영컨설팅7	.933	.071	-.036	.036	-.016	.174
경영컨설팅2	.930	.110	-.103	-.029	.155	.038
경영컨설팅1	.928	.077	-.084	.054	.020	.024
경영컨설팅5	.923	.039	.005	.133	.037	.150
경영컨설팅3	.921	.240	.019	.065	-.005	.072
고객지향성3	.088	.860	.121	.202	.172	.173
고객지향성5	.087	.836	.261	.067	.119	.190
고객지향성7	.205	.784	.281	.065	.161	.013
고객지향성4	.135	.766	.320	.190	.150	-.078
고객지향성1	.011	.765	.184	.219	.207	.064
고객지향성2	.267	.761	.077	.085	.341	.089
전 문 성3	-.078	.201	.816	.299	.245	-.109
전 문 성2	-.064	.268	.814	.123	.311	.181
전 문 성1	-.065	.261	.795	.186	.097	.124
전 문 성6	-.077	.048	.777	.222	.310	.253
전 문 성5	.016	.202	.762	.013	.126	.304
전 문 성4	-.085	.424	.757	.148	.125	.190
네트워킹4	-.016	.177	.211	.840	.036	.050
네트워킹2	.024	.240	.090	.746	.063	.196
네트워킹3	.120	.271	.385	.710	-.069	.199
네트워킹6	-.021	-.155	.204	.698	.234	.284
네트워킹7	.194	.228	-.181	.677	.018	.399
네트워킹5	.175	.143	.420	.642	-.276	.090
성취지향성6	.131	.149	.215	.028	.865	.101
성취지향성2	-.114	.333	.285	.008	.816	-.027
성취지향성1	-.146	.451	.128	.059	.737	.002
성취지향성5	.216	.276	.306	.015	.707	.107
경영성과2	.274	.103	.058	.390	.144	.803
경영성과3	.204	.113	.134	.332	.237	.794
경영성과1	.034	.156	.294	.082	-.062	.747
경영성과4	.192	.001	.271	.210	-.046	.664
고유치	5.70	5.01	4.91	3.82	3.26	3.04
설명분산(%)	17.82	15.66	15.35	11.94	10.18	9.51
누적분산(%)	17.82	33.48	48.83	60.78	70.96	80.47
Cronbach's Alpha	.945	.923	.913	.894	.854	.791

5.2 상관관계 분석

5.2.1 변수들 간의 상관관계

본 연구에서는 변수들 간의 관련성을 파악하기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 모든 잠재변수들 간의 상관을 <표5-2>에 정리하였다. 구체적으로 상관관계를 살펴보면 성취지향성 역량은 고객지향성 역량($r=.638$), 전문성 역량($r=.535$)과는 유의미한 정적상관을 보였으나 사회적 네트워킹과 경영컨설팅 지원, 그리고 경영성과와는 의미 있는 상관을 보이지는 못했다. 다음으로 고객지향성 역량과의 관계를 살펴보면, 전문성 역량($r=.571$), 네트워크($r=.401$), 경영성과($r=.317$), 경영컨설팅지원($r=.241$)과는 유의미한 정적상관을 보였다. 전문성 역량과 사회적 네트워킹($r=.458$) 및 경영성과($r=.411$)와의 관계는 유의미한 정적상관을 보였으나 경영컨설팅지원과는 정적상관을 보이지 못했다

사회적 네트워킹과의 관계를 살펴보면 경영성과($r=.578$), 경영컨설팅 지원($r=.199$)의 변수와 정적상관을 보였다. 마지막으로 경영성과와 경영컨설팅 지원($r=.338$) 변수는 정적상관을 보였다.

<표 5-2> 변수들 간의 상관관계

구 분	M	SD	성취지향성	고객지향성	전문성	사회적네트워킹	경영성과	경영컨설팅
성취지향성	3.58	.763	1					
고객지향성	4.04	.672	.638**	1				
전문성	3.83	.824	.535**	.571**	1			
사회적네트워킹	3.56	.734	.170	.401**	.458**	1		
경영성과	3.71	.643	.188	.317**	.411**	.578**	1	
경영컨설팅	3.24	.624	.109	.241**	.016	.199*	.338**	1

* $p<.05$, ** $p<.01$

5.2.2 다변량 분석의 기본가정 검토

다변량 분석을 위해서는 수집된 자료가 다변량 분석의 가정을 충족시킨다는 조건에서 분석되는 것이므로 먼저 다변량 분석의 기본가정을 충족시키는지 확인하기 위해 극단치, 변량의 정규성, 다변량 가정, 다중공선성을 검토하였다.

변량의 극단치를 확인하기 위해서는 회귀방정식을 통한 Cook의 거리(Cook's Distance)를 사용하였다. $CD_i > 1$ 인 경우에는 영향력이 큰 관측값으로 해석하여 제외하고 분석을 하여야한다. 본 연구에서는 전체 102사례에서 극단 값으로 나타난 사례가 없어 102사례를 모두 분석에 사용하였다.

변량의 정규분포는 분포의 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis)의 검토를 통해 평가할 수 있는데 절대값을 기준으로 왜도의 경우 3이상, 그리고 첨도의 경우 10이상 일 때 변량이 정규분포하지 않는다고 말할 수 있다. 본 연구의 자료들은 모두 왜도는 3이하이고 첨도는 10이하 이므로 정규분포의 가정을 따른다고 할 수 있으므로 수집된 자료를 모두 다변량 분석에 사용하였다.

다변량의 기본가정인 정규성과 등분산성을 확인하기 위해 다변량 분산 분석시 공분산행렬에 대한 Box의 동일성 검증(Box's M)과 오차분산의 동일성에 대한 Levene의 검증을 실시하였다. Box의 동일성 검증(Box's M)에서는 공분산이 동일하다는 영가설을 기각하지 않아 각 유형별 공분산 행렬이 동일하였다. 또한 오차분산의 동일성에 대한 Levene의 검증도 여러 집단에서 종속변수의 오차분산이 동일하다는 영가설을 기각하지 않아 오차분산 역시 동일한 것으로 나타났다. 독립성 검증은 Durbin-Watson의 d 를 사용하였다. 완전 정적상관일 경우는 d 값이 0이고 완전 부적상관일 경우에는 d 값이 4로 나타난다. 본 연구에서는 통계량이 모두 2에 가깝게 자기상관이 없는 것으로 나타나 수집된 자료를 모두 다변량 분석에 사용하였다.

변량의 선형성을 알아 볼 수 있는 다중공선성은 분산증가요인(variance inflation factor; VIF)의 점검을 통해 파악 할 수 있는데, 일반적으로 분산 증가 요인이 10이상이면, 심한 다중공선성이 존재하는 것으로 간주되어 변수들을 제거하거나 조합하여 합성변수를 만들어야한다. 본 연구에서는 분산증가요인이 모두 10을 넘지 않아 수집된 자료를 모두 다변량 분석에 사용하였다.

5.3 가설검증

5.3.1 인적자원 조직역량이 경영성과에 미치는 효과 검증

본 연구에서는 변수들 간의 인과관계를 검증하기 위해 조직수준의 변수를 대상으로 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 특히 인적자원 조직역량이 경영성과에 미치는 효과검증, 인적자원 조직역량이 사회적 네트워킹에 미치는 효과검증 및 사회적 네트워킹이 경영성과에 미치는 효과검증을 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 또한 독립변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 타당성을 높이기 위해 통제변수를 사용하였으며 모든 변수들이 조직수준의 변수를 분석대상으로 한다는 점을 고려하여 체험사업체의 업종, 창업년수, 직원수를 통제변수로 설정하여 분석을 실시하였다.

5.3.1.1 성취지향성 역량이 경영성과에 미치는 영향

체험사업체의 인적자원 조직역량이 경영성과에 미치는 영향 관계를 다중회귀분석(multiple regression analysis)으로 분석하였다. 독립변수인 체험사업체의 인적자원 조직역량 중 성취지향성 역량이 종속변수인 체험사업체의 경영성과를 분석한 결과 <표 5-3>과 같은 모형별 회귀분석 결과 값이 도출되었다. 모형1은 개인특성 변수를 투입한 모형이고, 모형2는 모형1의 변수와 성취지향성 역량을 추가한 모형이다. 모형1은 유의하였고($P < .05$) 설명력은 10.1%였다.

모형2는 13.5%의 설명력을 보이며, 모형2는 모형1의 경우보다 모형에 대한 설명력이 3.4% 증가하였다. 그러나 회귀분석 결과 성취지향성 역량은 경영성과에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

<표 5-3> 성취지향성 역량과 경영성과의 다중회귀분석

측정변수	종속변수		경영성과	
			모형1	모형2
	β	SE	β	SE
(상 수)		.242		.440
창업년수	-.106	.039	-.079	.039
직 원 수	.117	.064	.025	.070
업 종	.323	.035	.329	.035
성취지향적 역량			.208	.080
r^2	.101		.135	
Adjusted r^2	.073		.100	
추정 값의 표준오차	.550		.663	
F	3.667*		2.129	

N=102, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

β : 표준화 회귀계수, SE: 표준오차

5.3.1.2 고객지향성 역량이 경영성과에 미치는 영향

체험사업체의 인적자원 조직역량이 경영성과에 미치는 영향 관계를 다중회귀 분석(multiple regression analysis)으로 분석하였다. 독립변수인 체험사업체의 인적자원 조직역량 중 고객지향성 역량이 종속변수인 체험사업체의 경영성과를 분석한 결과 <표 5-4>과 같은 모형별 회귀분석 결과 값이 도출되었다. 모형1은 개인특성 변수를 투입한 모형이고, 모형2는 모형1의 변수와 성취지향성 역량을 추가한 모형이다. 모형1은 유의하였고($P < .05$) 설명력은 10.1%였다.

모형 2는 유의하였고($P < .01$) 설명력은 19.5%였다. 모형2는 모형1의 경우보다 모형에 대한 설명력이 9.4% 증가하였다. 회귀모형은 통계적으로도 유의미하였다. ($F=5.869$, $p < .01$). 회귀분석 결과, 고객지향성 역량은 경영성과에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 체험사업체의 인적자원 조직역량 중 고객지향성 역량은 체험사업체의 경영성과에 유의한 영향을 미치며 이러한 결과를 토대로 체험사업체의 인적자원 조직역량 중 고객지향성 역량을 강화하기 위한 다양한 노력이 필요할 것으로 사료된다.

<표 5-4> 고객지향성 역량과 경영성과의 다중회귀분석

측정변수 종속변수	경영성과			
	모형1		모형2	
	β	SE	β	SE
(상 수)		.242		.524
창업년수	-.106	.039	-.025	.038
직 원 수	.117	.064	.063	.070
업 종	.323	.035	-.300	.034
고객지향적 역량			.359**	.091**
r^2	.101		.195	
Adjusted r^2	.073		.162	
추정 값의 표준오차	.550		.523	
F	3.667*		5.869	

N=102, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

β : 표준화 회귀계수, SE: 표준오차

5.3.1.3 전문성 역량이 경영성과에 미치는 영향

체험사업체의 인적자원 조직역량이 경영성과에 미치는 영향 관계를 다중 회귀분석(multiple regression analysis)으로 분석하였다. 독립변수인 체험 사업체의 인적자원 조직역량 중 전문성 역량이 종속변수인 체험사업체의 경영성과를 분석한 결과 <표 5-5>과 같은 모형별 회귀분석 결과 값이 도출 되었다. 모형1은 개인특성 변수를 투입한 모형이고, 모형2는 모형1의 변수와 전문성 역량을 추가한 모형이다. 모형1은 유의하였고($P < .05$) 설명력은 10.1%였다.

<표 5-5> 전문성 역량과 경영성과의 다중회귀분석

측정변수 \ 종속변수	경영성과			
	모형1		모형2	
	β	SE	β	SE
(상 수)		.242		.336
창업년수	-.106	.039	-.149	.036
직원 수	.117	.064	-.027	.061
업 종	.323	.035	-.238	.034
전문성 역량			.381***	.064***
r^2	.101		.229	
Adjusted r^2	.073		.197	
추정 값의 표준오차	.550		.512	
F	3.667*		7.193	

N=102, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

β : 표준화 회귀계수, SE: 표준오차

모형2는 유의하였고($P < .000$) 설명력은 22.9%였다. 모형2는 모형1의 경우보다 모형에 대한 설명력이 12.8% 증가하였다. 회귀모형은 통계적으로도 유의미하였다($F = 7.193, p < .000$). 회귀분석 결과, 체험사업체의 인적자원 조직 역량의 전문성 역량은 경영성과에 유의미한 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 이는 체험사업체의 인적자원 역량 중 전문성 역량은 체험사업체의 경영성과에 유의한 영향을 미치며 이러한 결과를 토대로 체험사업체의 인적자원 중 전문성 역량을 높이기 위한 노력이 필요할 것으로 사료된다.

5.3.2 인적자원 조직역량이 사회적 네트워킹에 미치는 효과 검증

5.3.2.1 성취지향적 역량이 사회적 네트워킹에 미치는 영향

체험사업체의 인적자원 조직역량이 매개변수인 사회적 네트워킹에 미치는 영향 관계를 다중회귀분석으로 분석하였다. 독립변수인 체험사업체의 인적자원 조직역량 중 성취지향적 역량이 매개변수인 사회적 네트워킹에 미치는 영향관계를 분석한 결과 <표 5-6>과 같은 모형별 회귀분석 결과 값이 도출되었다.

모형1은 개인특성 변수를 투입한 모형이고, 모형2는 모형1의 변수와 성취지향성 역량을 추가한 모형이다. 모형 1은 유의하였고($P < .05$) 설명력은 5.2%였다. 모형2는 유의하였고($P < .000$) 설명력은 9.3%였다. 모형2는 모형1의 경우보다 모형에 대한 설명력이 4.1% 증가하였다. 회귀모형은 통계적으로 유의미하지 않은 결과를 나타냈다. 그러나 회귀분석결과, 체험사업체의 인적자원 조직역량 중 성취지향성 역량은 매개변수인 사회적 네트워킹에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 검증결과 나타났다.

<표 5-6> 성취지향성 역량과 사회적 네트워킹과의 다중회귀분석

측정변수 \ 종속변수	네트워크			
	모형1		모형2	
	β	SE	β	SE
(상 수)		.302		.554
창업년수	.043	.049	.073	.048
직 원 수	-.049	.080	.050	.088
업 종	-.215	.045	-.222	.044
성취지향적 역량			.225	.100
r^2	.052		.093	
Adjusted r^2	.023		.55	
추정 값의 표준오차	.693		.663	
F	1.808		2.175	

N=102, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

β : 표준화 회귀계수, SE: 표준오차

5.3.2.2 고객지향성 역량이 사회적 네트워킹에 미치는 영향

체험산업의 인적자원의 조직역량이 매개변인인 네트워킹에 미치는 영향 관계를 다중회귀분석(multiple regression analysis)으로 분석하였다. 독립변수인 체험산업체의 인적자원 조직역량 중 고객지향적 역량이 매개변인인 네트워킹에 미치는 영향 관계를 분석한 결과 <표 5-7>과 같은 모형별 회귀분석 결과 값이 도출되었다.

모형1은 개인특성변수를 투입한 모형이고, 모형2는 모형1의 변수와 고객지향성 역량을 추가한 모형이다. 모형1은 유의하였고($P<.05$) 설명력은 5.2%였다. 모형2는 유의하였고($P<.000$) 설명력은 26.8%였다. 모형2는 모형1의 경우보다 모형에 대한 설명력이 21.6% 증가하였다. 회귀모형은 통계적으로도 유의미하였다($F=8.900, p<.000$). 회귀분석 결과, 체험사업체의 인적자원 중 고객지향성 역량은 매개변수인 사회적 네트워킹에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다

<표 5-7> 고객지향성 역량과 사회적 네트워킹과의 다중회귀분석

측정변수 \ 종속변수	네트워킹			
	모형1		모형2	
	β	SE	β	SE
(상 수)		.302		.613
창업년수	.043	.049	.167	.044
직 원 수	-.049	.080	.225	.082
업 중	-.215	.045	-.180	.039
고객지향적 역량			.544***	.107***
r^2	.052		.268	
Adjusted r^2	.023		.238	
추정 값의 표준오차	.693		.612	
F	1.808		8.900***	

N=102, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

β : 표준화 회귀계수, SE: 표준오차

이는 체험사업체의 인적자원 조직역량 중 고객지향성 역량은 체험사업체의 사회적 네트워킹에 유의한 영향을 미치며 이러한 결과를 토대로 체험사업체의 사회적 네트워킹의 활성화를 위해서는 인적자원 조직역량 중 고객지향성 역량을 강화하기 위한 노력이 필요할 것으로 사료된다.

5.3.2.3 전문성 역량이 사회적 네트워킹에 미치는 영향

체험사업체의 인적자원 조직역량이 매개변수인 사회적 네트워킹에 미치는 영향 관계를 다중회귀분석(multiple regression analysis)으로 분석하였다. 독립변수인 체험사업체의 인적자원 조직역량 중 전문성 역량이 매개변수인 사회적 네트워킹에 미치는 영향관계를 분석한 결과 <표 5-8>과 같은 모형별 회귀분석 결과 값이 도출되었다. 모형1은 개인특성 변수를 투입한 모형이고, 모형2는 모형1의 변수와 전문성 역량을 추가한 모형이다. 모형1은 유의하였고($P<.05$) 설명력은 5.2%였다.

모형2는 유의하였고($P<.000$) 설명력은 22.8%였다. 모형2는 모형1의 경우보다 모형에 대한 설명력이 17.6% 증가하였다. 회귀모형은 통계적으로도 유의미하였다 ($F=7.143$ $p<.000$). 회귀분석 결과, 체험사업체의 인적자원 조직역량의 전문성 역량은 매개변수인 사회적 네트워킹에 유의미한 영향을 주는 것을 밝혀졌다. 이는 체험사업체의 인적자원 조직역량 중 전문성 역량은 체험사업체의 사회적 네트워킹에 유의한 영향을 미치며 이러한 결과를 토대로 체험사업체의 인적자원 조직역량의 전문성 역량을 강화하기 위한 노력이 필요할 것으로 사료된다.

<표 5-8> 전문성 역량과 사회적 네트워킹과의 다중회귀분석

측정변수 \ 종속변수	네트워크			
	모형1		모형2	
	β	SE	β	SE
(상 수)		.302		.413
창업년수	.043	.049	-.007	.045
직 원 수	-.049	.080	.056	.075
업 종	-.215	.045	-.116	.041
전문성 역량			.446***	.079***
r^2	.052		.228	
Adjusted r^2	.023		.196	
추정 값의 표준오차	.693		.629	
F	1.808		7.143***	

N=102, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

β : 표준화 회귀계수, SE: 표준오차

5.3.3 사회적 네트워킹이 경영성과에 미치는 영향

본 연구의 매개변수인 체험사업체의 사회적 네트워킹이 경영성과에 미치는 직접적인 영향관계를 다중회귀분석(multiple regression analysis)으로 분석하였다. 매개변수인 사회적 네트워킹이 종속변수인 체험사업체의 경영성과에 미치는 영향관계를 분석한 결과 <표 5-9>과 같은 모형별 회귀분석 결과 값이 도출되었다. 모형 1은 개인특성 변수를 투입한 모형이고, 모형2는 모형1의 변수와 사회적 네트워킹을 추가한 모형이다.

모형 1은 유의하였고($P<.05$) 설명력은 10.1%였다. 모형 2는 유의하였고($P<.000$) 설명력은 38.0%였다. 모형2는 모형1의 경우보다 모형에 대한 설명력이 27.9% 증가하였다. 회귀모형은 통계적으로도 유의미하였다($F=14.884$, $p<.000$). 회귀분석 결과, 체험사업체의 사회적 네트워킹은 경영성과에 유의미한 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 이는 체험사업체의 사회적 네트워킹은 체험사업체의 경영성과에 유의한 영향을 미치며 이러한 결과를 토대로 체험사업체의 사회적 네트워킹에 대한 중요성을 인식하는 계기가 되었다.

<표 5-9> 사회적 네트워킹과 경영성과의 다중회귀분석

측정변수	종속변수		경영성과	
			모형1	모형2
	β	SE	β	SE
(상 수)		.242		.309
창업년도	-.106	.039	-.130	.032
직 원 수	.117	.064	-.090	.053
업 종	.323	.035	-.206	.030
네트워크			.543***	.067***
r^2	.101		.380	
Adjusted r^2	.073		.355	
추정 값의 표준오차	.550		.459	
F	3.667*		14.884***	

N=102, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

β : 표준화 회귀계수, SE: 표준오차

5.3.4 사회적 네트워킹의 매개효과 검증

본 연구에서는 체험사업체를 대상으로 체험사업체의 인적자원 조직역량이 경영 성과에 미치는 영향관계에서 사회적 네트워킹의 매개효과 검증을 위해 붓스트레핑을 사용하였다. 사회적 네트워킹을 매개변수로 하여 인적자원 조직역량에 따른 체험사업체의 경영성과에 대한 매개효과를 검증하기 위해 붓스트레핑을 실행한 결과, <표 5-10>나타난 바와 같이 매개효과에 대한 95% 신뢰구간이 모두 0을 포함하지 않는 것으로 나타났다.

성취지향성 역량이 매개변수인 사회적 네트워킹을 거쳐 체험사업체의 경영성과에 영향을 미치는 매개효과 분석을 실시한 결과 매개효과가 없음이 증명되었다. 고객지향성 역량이 사회적 네트워킹을 거쳐 체험사업체의 경영성과에 영향을 미치는 매개효과 분석을 실시한 결과 매개효과가 있음이 증명되었다. 전문성 역량이 사회적 네트워킹을 거쳐 체험사업체의 경영성과에 영향을 미치는 매개효과 분석을 실시한 결과 매개효과가 있음이 증명되었다.

이는 체험사업체의 인적자원 조직역량 중 고객지향성 역량과 경영성과 뿐만 아니라 전문성 역량과 경영성과와의 관계에서도 사회적 네트워킹의 매개효과가 각각 유의함을 의미한다.

<표 5-10> 사회적 네트워킹의 매개효과 유의도 검증 결과

경로	[95% CI]	SE	t	
성취지향성 역량 → 사회적 네트워킹 → 경영성과	.071 [.041, .121]	.212	1.542	.121
고객지향성 역량 → 사회적 네트워킹 → 경영성과	.138 [.094, .189]	.276	5.346***	.269
전문성 역량 → 사회적 네트워킹 → 경영성과	.146 [.093, .193]	.233	6.116***	.288

*** p < .001.

5.3.5 경영컨설팅 지원의 조절효과 검증

본 연구에서는 체험사업체의 사회적 네트워킹과 경영성과와의 관계에서 경영컨설팅 지원의 조절효과를 알아보기 위해 회귀분석을 하였다.

5.3.5.1 더미변수와 조절변수

본 연구에서는 조절변수인 경영컨설팅 지원이 명목척도 변수이므로 더미변수로 변환하여 조절회귀분석을 실시하였다. 더미변수는 모두 '0'과 '1'로 구성되며 '0은 없다. 1은 있다'로 해석된다(송지준, 2014).

따라서 체험사업체 중 경영컨설팅 지원을 받은 기업은 '1'로 해석되며, 경영컨설팅 지원을 받지 않은 업체는 '0'으로 처리한다.

조절변수란 독립변수와 종속변수 사이의 관계를 체계적으로 변화시키는 독립변수이며, 조절회귀분석은 위계적 회귀분석과 동일하게 아래와 같이 3단계 과정을 거치는데 마지막 3단계에서 상호작용항을 회귀식에 추가로 투입하였을 때 회귀식의 설명력 r^2 가 유의하게 증가하였다면 조절효과가 있다고 하며 아래와 같이 조절효과 분석절차를 따른다(송지준, 2014).

- 1단계 : 독립변수와 종속변수 간의 회귀분석
- 2단계 : 독립변수 및 조절변수와 종속변수 간의 회귀분석
- 3단계 : 독립변수, 조절변수 및 상호작용항(독립변수*조절변수)과 종속변수 간의 회귀 분석

조절변수란 독립변수와 종속변수 사이에 또 다른 변수 M이 존재하여 어떤 “변수 M은 독립변수가 종속변수에 미치는 효과를 조절한다.”라고 한다. 이때 독립변수와 종속변수를 조절하는 변수 M을 조절변수라 하며(이일현, 2014), 조절회귀분석결과의 해석은 3단계 모형에서 상호작용항이 유의하면 순수조절변수라고 볼 수 있고, 상호작용항과 조절변수가 모두 유의하면 유사조절변수로 볼 수 있으며, 조절변수와 상호작용항이 모두 유의하지 못하면 상동관계라 볼 수 있다. 또한 조절변수만 유의적이라면 조절변수가 아닌 독립변수로 보아야 한다(Baron & Kenny, 1986)

5.3.5.2 경영컨설팅 지원의 조절효과 검증

조절효과를 검증할 때는 조절변수가 범주형 변수인 경우와 연속형 변수인 경우로 구분하며 본 검증에는 조절변수가 경영컨설팅을 지원을 받은 적이 '①있다'와 '②없다'를 묻는 것이기 때문에 범주형 변수이고 범주형 변수의 조절효과는 더미변수를 이용하여 분석할 수 있다.

STEP 1. 조절변수를 더미변수로 변환

조절변수는 경영컨설팅 지원을 받을 적이 '①있다'와 '②없다'로 구성되어 있는 범주형 변수이다. 따라서 체험사업체 중 경영컨설팅 지원을 받은 기업을 '1'로 변환하고 경영컨설팅 지원을 받지 않은 기업을 '0'으로 더미변수화 한다.

STEP 2. 더미변수와 독립변수의 상호작용항

독립변수(사회적 네트워킹)와 조절변수(경영컨설팅 지원)인 더미변수의 곱으로 상호작용항을 만든다.

STEP 3. 조절효과 검증

STEP 3-1 : 독립변수와 종속변수 간의 회귀분석

STEP 3-2 : 독립변수 및 조절변수와 종속변수 간의 회귀분석

STEP 3-3 : 독립변수, 조절변수 및 상호작용항(독립변수*조절변수)과 종속변수 간의 회귀분석

STEP 4. 분석결과

경영컨설팅 지원의 조절효과 검증을 실시한 결과 <표 5-11>와 같은 결과로 나타났다.

가설 V의 '경영컨설팅 지원이 사회적 네트워킹과 경영성과 사이에 정(+)'의 조절효과를 나타낼 것이다'라는 가설을 검증한 결과 <표 5-11>와 같이 r^2 의 변화량이 0.018로 유의하게 증가하였고, 상호작용항의 β 값은 0.220, 유의적인 확률은 0.001**으로 나타났으므로 사회적 네트워킹과 경영성과 간의 관계에서 경영컨설팅 지원의 조절효과가 있다고 볼 수 있다.

이러한 결과는 체험사업체의 경영성과를 높이기 위해서는 경영컨설팅 지원이 필요한 것으로 본 연구결과 나타났다.

<표 5-11> 경영컨설팅 지원의 조절효과 분석

분산분석						
모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률	
1	회귀모형	15.620	1	15.620	38.009	.000
	잔 차	64.929	158	.411		
	합 계	80.548	159			
2	회귀모형	36.150	2	18.075	63.915	.000
	잔 차	44.399	157	.283		
	합 계	80.548	159			
3	회귀모형	37.622	3	12.541	45.574	.000
	잔 차	42.927	156			
	합 계	80.548	159			

- a. 예측값 : (상수), 사회적 네트워크
- b. 예측값 : (상수), 사회적 네트워크, 경영컨설팅 지원
- c. 예측값 : (상수), 사회적 네트워크, 경영컨설팅지원, 사회적 네트워크
경영컨설팅 지원 조절
- d. 종속변수 : 경영성과

모형요약									
모형	r	r제곱	수정된 r제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량				유의확률F 변화량
					r제곱 변화량	F변화량	df1	df2	
1	.440	.194	.189	.64105	.194	38.009	1	158	.000
2	.670	.449	.442	.53178	.255	72.597	1	157	.000
3	.683	.467	.457	.52457	.018	5.350	1	156	.001

- a. 예측값 : (상수), 사회적 네트워크
- b. 예측값 : (상수), 사회적 네트워크, 경영컨설팅 지원
- c. 예측값 : (상수), 네트워크, 컨설팅, 사회적네트워크 경영컨설팅 지원 조절

계 수						
모 형		비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률
		β	표준오차	베타		
1	상 수	2.231	.166		14.286	.000
	사회적 네트워킹	.331	.054	.440	6.165	.000
2	상 수	2.441	.138		17.663	.000
	사회적 네트워킹	.186	.048	.247	3.888	.000
	경영컨설팅 지원	.768	.090	.541	8.520	.000
3	상 수	2.190	.174		12.566	.000
	사회적 네트워킹	.281	.063	.374	4.488	.000
	경영컨설팅 지원	1.429	.299	1.006	4.775	.000
	사회적네트워킹× 경영컨설팅 지원	.220	.095	.542	2.313	.001**

a. 종속변수 : 경영성과

N=102, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

5.4 가설 검증 결과 요약 및 논의

본 연구결과를 요약하면 <표 5-12>과 같다

<표 5-12> 가설검증 요약

가 설	내 용	채택유무
I - 1	체험사업체의 성취지향성 역량은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
I - 2	체험사업체의 고객지향적 역량은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
I - 3	체험사업체의 전문성 역량은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
II - 1	체험사업체의 성취지향성 역량은 사회적 네트워크에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
II - 2	체험사업체의 고객지향성 역량은 사회적 네트워크에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
II - 3	체험사업체의 전문성 역량은 사회적 네트워크에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
III	체험사업체의 사회적 네트워크는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
IV-1	체험사업체의 성취지향성 역량과 경영성과 간의 관계를 사회적 네트워크가 매개할 것이다.	기각
IV-2	체험사업체의 고객지향성 역량과 경영성과 간의 관계를 사회적 네트워크가 매개효과가 나타낼 것이다	채택
IV-3	체험사업체의 전문성 역량과 경영성과 간의 관계를 사회적 네트워크가 매개할 것이다.	채택
V	체험사업체의 경영컨설팅 지원이 사회적 네트워크와 경영성과 사이에 정(+)의 조절효과를 나타낼 것이다.	채택

본 연구의 가설검증 결과의 의미를 종합적으로 논의하면 다음과 같다.

본 연구에서는 체험사업체의 인적자원 조직역량인 성취지향성 역량, 고객지향성 역량, 전문성 역량을 독립변수로 설정하여 사회적 네트워크와 경영성과에 각

각 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다. 또한, 체험사업체의 인적 자원 조직역량인 성취지향성 역량, 고객지향성 역량, 전문성 역량과 경영성과와의 관계에서 사회적 네트워킹의 매개역할에 관해 가설을 설정하였고, 경영컨설팅 지원이 체험사업체의 사회적 네트워킹과 경영성과사이에 조절변수 역할을 할 것이라는 가설을 설정하였으며 그에 대한 검증결과는 다음과 같다.

첫째, 체험사업체의 성취지향성 역량을 제외한 고객지향성 역량과 전문성 역량은 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 Narver & Slater(1990)는 일상용품 제조기업과 비 일상용품 제조기업으로 이루어진 113개의 사업단위를 대상으로 실증 분석한 결과 고객 지향성은 기업성과에 정(+)의 효과를 미친다는 결과와 김주일(1999)의 핵심역량 요인을 지식역량과 조직역량으로 구분하여, 지식역량은 제품기술력과 공정기술력으로 구성되며, 조직역량은 조직응집력이라고 정의하며, 이러한 요인들이 기업의 경영성과에 영향을 미친다는 실증적 연구결과와 일치한다. 또한 원혜숙(2010)이 연구한 중소기업의 최고경영자들을 실증 분석한 결과 최고경영자의 기술적인 역량이 기업성과에 큰 영향을 미친다는 결과와도 일치한다. 인적자원 조직역량 중 영향을 미치지 않는 성취지향성 역량은 목표를 세우고 이를 달성하려는 의지만으로 경영성과를 높일 수 없으며 고객지향성 역량과 전문성 역량강화를 통해서 경영성과에 직접적인 영향을 미친다는 점을 제시하였다.

둘째, 체험사업체의 성취지향 역량을 제외한 고객지향성 역량, 전문성 역량은 사회적 네트워킹에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와같은 연구결과는, 기업의 역량은 네트워크 활동에 유의한 영향을 미친다는 기존의 연구(김현미 2014, 김영원 2012; 박종우 2012; 이상백 2013; 조환익 2012)를 지지한다. 또한, 인적자원 역량이 사회적 네트워킹에 영향을 미친다는 연구결과는 노유승(2011)의 기업의 핵심역량은 중소기업 경영자들의 네트워킹 활동에 영향을 미치는 요인이라고 한 연구결과와도 일치한다. 다만, 성취지향성 역량은 목표를 달성하고자 하는 의지만으로는 사회적 네트워킹에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 고객지향성 역량과 전문성 역량을 확보하기 위해서 사회적 네트워킹을 적극 활용하고 있다는 점을 시사하고 있다.

셋째, 본 연구의 매개변수인 사회적 네트워킹은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였고 가설검증 결과 사회적 네트워킹은 경영성과에

유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 검증결과는 체험사업체에 있어서 높은 수준의 사회적 네트워킹은 경영성과 향상에 기여한다는 결과로서 다음과 같은 기존 연구와 일치한다. Gulati(1998)는 네트워크 내부에서 교환되는 정보와 기술자원들의 양은 참여 기업들 사이의 교류의 강도에 따라 차이를 보인다고 주장하면서 교류의 강도가 높을수록 공유자원의 양이 늘어나고 그 결과 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 증명했다. Coleman(1988)은 네트워크 활동은 자사의 역량만으로 수행할 수 없는 신기술, 신제품의 개발과 유통, 신시장의 개척 등을 용이하게 추진할 수 있다고 주장한바 있다. Sisodiya(2008)는 강도 높은 외부협력을 유지함으로써 혁신과 신제품개발에 성공하는 것이 기업의 경영목표 달성을 위한 핵심 요인임을 증명했다.

넷째, 체험사업체의 인적자원 조직역량(성취지향성 역량, 고객지향성 역량, 전문성 역량)과 경영성과 사이에 사회적 네트워킹이 매개 역할을 할 것이라는 가설검증 결과 성취지향성 역량을 제외한 고객지향성 역량 및 전문성 역량은 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 민경명(2014)의 연구에서 네트워크의 특성이 직접 경영성과에 미치는 영향이 매우 큰 것으로 나타나고 있을 뿐만 아니라 네트워크의 특성이 기업가의 배경적 특성과 경영성과 간에 완전매개 효과가 있는 것으로 나타났다고 하였다. 이와 같은 연구결과는 체험사업체의 인적자원 조직역량은 사회적 네트워킹을 통해 경영성과에 영향을 미친다는 것이다. 이는 체험사업체의 인적자원 조직역량을 강화뿐만 아니라 경영성과를 더욱 높이기 위해서는 사회적 네트워킹을 적극 활성화하여야 한다는 의미를 제시하고 있다. 다만, 성취지향성 역량과 경영성과 사이에서는 사회적 네트워킹의 매개효과가 나타나지 않았는데 이는 체험사업체가 인적자원 조직역량 강화를 통한 경영성과를 높이기 위한 전략을 수립할 경우 성취지향성 역량 강화 전략은 효과가 없음을 의미하는 것이다.

다섯째, 체험사업체의 사회적 네트워킹과 경영성과 사이에 경영컨설팅 지원이 조절효과를 나타낼 것이라는 가설을 검증한 결과 경영컨설팅 지원이 조절효과를 나타내는 것으로 나타나 가설을 지지 하였다. 이는 체험사업체의 경영컨설팅 지원에 대한 필요성 인식과 더불어 경영컨설팅 지원의 중요성을 인식할 수 있는 연구결과라 할 수 있다. 이는 양희철(2013)이 연구한 1인 창조기업 경영자가 대체적으로 경영, 회계, 인사, 생산 등의 다양한 분야의 전문성이 결여 되어 있을 수 있음을 가정할 때 내부 혹은 외부의 각 분야별 전문가의 경영컨설팅 지원을 활용할 때 사업에 유의한

영향을 미칠 수 있음을 알 수 있으며, 경영컨설팅 지원의 활용도가 높을수록 재무적, 비재무적 사업성과에 유의한 영향이 있었다는 연구결과와 부분적으로 일치한다고 설명할 수 있다.

결론적으로 본 연구에서 체험사업체의 성취지향성 역량을 제외한 고객지향성 역량과 전문성 역량은 경영성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에 체험사업체가 경영성과 향상을 위해서는 인적자원 조직역량 중 고객지향성 역량과 전문성 역량을 적극 개발하여야 함을 시사하고 있다. 뿐만 아니라 사회적 네트워킹이 경영성과에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타나 내부자원이 부족한 체험사업체의 경우 경영성과를 높이기 위한 전략으로 사회적 네트워킹을 적극 활용할 필요성을 제시하고 있다. 또한 인적자원 조직역량 중 고객지향성 역량과 경영성과와의 관계 및 전문성 역량과 경영성과와의 관계에서 각각 사회적 네트워킹의 매개효과가 나타났기 때문에 향후 경영성과를 높이기 위해서는 고객지향성 역량과 전문성 역량 개발과 함께 매개변수인 사회적 네트워킹을 적극 활성화하는 전략을 고려해야 함을 나타내고 있다. 그리고 경영컨설팅 지원은 사회적 네트워킹과 경영성과와의 관계에서 조절효과를 나타냈기 때문에 향후 체험사업체는 경영성과를 높이기 위해서는 사회적 네트워킹 활성화와 함께 경영컨설팅을 적극 활용할 필요성이 있음을 제시하고 있다.

VI. 결 론

6.1 연구결과의 요약

21세기의 급변하는 지식정보화시대와 치열한 글로벌경쟁시대에 기업이 생존과 성장·발전하기 위해서는 경쟁력을 강화해야 하는 성장 전략을 모색해야 한다.

이처럼 경영환경의 변화는 인적자원관리의 패러다임을 직무중심에서 경쟁력 강화를 위한 역량중심의 전략적 인적자원관리로 변화시키고 있다.

특히 디지털정보화시대의 경영환경은 변화의 속도가 빠르고 시장에서의 진입장벽이 점차 낮아지면서 시장환경 변화에 신속하게 대응하지 못하는 기업은 그 이전까지 아무리 성과가 좋았더라도 생존을 보장받기 어렵다. 따라서 기업이 생존하기 위해서는 보유한 인적자원 역량을 최대한 강화시켜 치열한 경쟁에 대응해야만 한다. 전통적인 직무중심의 조직에서는 조직이 목표로 하는 성과를 미리 예측하여 그 목표달성에 적합한 직무에 정형화된 인적자원을 배치하기 때문에 갑작스러운 상황변화로 예외적이고 창의성을 요구하는 상황에 즉각적으로 대처하기가 어려웠다. 이처럼 직무중심의 인적자원관리에서는 미리 정해진 직무의 프로세스 매뉴얼에 따라 정해진 일만 열심히 노력하는데 급급하게 되는데 이는 직무중심의 인적자원관리의 한계라 할 수 있다.

따라서, 직무중심의 인적자원관리에서 벗어나 환경변화에 신속하고 창의적으로 대응하여 역량을 발휘할 수 있도록 함으로써 기업경쟁력을 높이고 경영성과를 높일 수 있는 역량중심의 인적자원관리가 중요한 시대가 도래되었다.

자원기반이론관점에서 내부자원이 부족한 기업의 경우 사회적 네트워킹을 통해서 외부자원을 활용하여 부족한 내부자원을 보완함으로써 경쟁력을 확보하여 기업성과를 높일 수가 있다. 또한 외부자원이면서 사회적 네트워킹의 하나라 할 수 있는 외부 전문가의 경영컨설팅 지원을 이용함으로써 내부자원인 기업의 인적자원 역량을 보완하여 기업성과에 더욱 긍정적으로 영향을 미친다고 말할 수 있다.

체험사업은 새로운 신종사업으로 각광을 받고 있으며 공업화된 도시지역보다는 자연환경이 보존되어 있는 농어촌을 중심으로 확대되고 있다. 즉, 복잡한 도

시생활에 지친 현대인들이 심신의 안정과 휴식을 위해 도시로부터 일탈하여 맑은 물과 공기, 아름다운 자연경관을 접할 수 있는 농어촌지역을 찾아 체험을 통해 힐링을 하고자 하는 것이다. 국내의 경우 5인 이상 모든 사업장에 주 5일제 근무가 실시되면서 근무환경에 많은 변화가 있었다. 도시인들의 여가시간 증가는 웰빙과 힐링생활이라는 새로운 변화를 가져왔으며, 복잡한 도시의 일상생활에서 벗어나 농어촌지역을 찾는 체험활동의 증가를 가져왔다.

이처럼 체험에 대한 수요가 급증하면서 체험사업이 새로운 산업으로 부각되고 영세한 체험사업체들이 증가하고 있는 추세이다.

본 연구에서는 체험사업을 수익사업으로 영위하고 있는 체험사업체를 대상으로 선행연구를 바탕으로 한 이론적 연구와 설문조사를 통한 실증적 연구를 진행하였으며, 체험사업체의 인적자원 조직역량이 사회적 네트워킹과 경영성과에 각각 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았으며, 매개변수인 사회적 네트워킹이 경영성과에 유의적인 영향을 미치는지를 살펴보았다. 또한 사회적 네트워킹은 인적자원 조직역량과 경영성과 사이에서 매개효과를 나타내는지 살펴보았고, 외부 전문가의 경영컨설팅 지원이 체험사업체의 사회적 네트워킹과 경영성과 사이에서 조절영향을 미치는지를 살펴보았으며 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 체험사업체의 인적자원 조직역량 중 성취지향성 역량은 경영성과에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나 고객지향성 역량과 전문성 역량은 경영성과에 각각 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 가설 검증 결과는 체험사업체의 경우 고객서비스업이라는 특성상 성취지향성과 같은 의지만으로는 경영성과에 영향을 미치지 않으나 고객지향성 역량과 전문성 역량을 강화한다면 경영성과에 유의적인 효과가 있음을 의미한다고 할 수 있다.

둘째, 체험사업체의 인적자원 조직역량 중 성취지향성 역량은 사회적 네트워킹에 유의한 영향을 미치지 않았으나 고객지향성 역량 및 전문성 역량은 모두 사회적 네트워킹에 각각 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 가설검증 결과는 체험사업의 인적자원 조직역량 중 성취지향성 역량보다 고객지향성 역량과 전문성이 역량이 높은 조직이 더 적극적으로 사회적 네트워킹을 강화한다는 의미이다.

셋째, 본 연구의 매개변수인 사회적 네트워킹은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한 결과 사회적 네트워킹은 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 체험사업체의 부족한 내부자원을 네트워킹이라는 외

부자원을 활용해서 경영성과를 더욱 높일 수 있다는 의미이다.

넷째, 본 연구에서 체험사업체의 인적자원 조직역량이 경영성과를 높이는데 사회적 네트워킹이 매개역할을 하는지를 검증한 결과 성취지향성 역량과 경영성과 사이에서는 사회적 네트워킹의 매개효과가 나타나지 않았지만 고객지향성 역량 및 전문성 역량과 경영성과 사이에서는 사회적 네트워킹의 매개효과가 각각 유의미하게 나타났다. 이러한 검증결과는 체험사업체의 경우 성취지향성 역량이 경영성과에 유의적인 영향을 미치지 않으며 사회적 네트워킹을 활용하더라도 경영성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 인적자원 조직역량과 사회적 네트워킹을 강화를 통한 경영성과를 높이는 전략 수립 시에는 고객지향성 역량과 전문성 역량강화를 중심으로 전략을 수립해야 한다는 점을 제시하고 있다.

다섯째, 체험사업체의 사회적 네트워킹과 경영성과의 관계에서 경영컨설팅 지원이 조절효과를 나타내는지에 대한 가설을 검증한 결과 경영컨설팅 지원이 조절변수 역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 체험사업체가 사회적 네트워킹 활성화와 더불어 경영컨설팅 지원을 통해 경영성과를 더욱 높일 수 있으므로 향후 외부 전문가로부터 경영컨설팅 지원을 받을 필요성이 있음을 시사하고 있다.

6.2 연구결과의 시사점

6.2.1 이론적 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, ‘체험사업’이라는 용어와 ‘사회적 네트워킹’이라는 학술용어로서 정립하였으며, 체험사업관련 기존 연구들이 주로 개인수준의 핵심역량과 경영성과의 관계를 살펴보았다면 본 연구는 조직수준의 역량을 대상으로 실증분석 하였다는 점이다.

둘째, 체험사업체의 인적자원 조직역량 중 성취지향성 역량을 제외한 고객지향성 역량과 전문성 역량이 경영성과에 유의적인 영향을 미치지만, 매개변수인 사회적 네트워킹을 활성화할 경우 경영성과에 더욱 효과적인 영향을 미친다는 사실을 실증분석을 통해 입증하였다. 이는 체험사업체에 있어서는 인적자원 조직역량

중 성취지향성 역량은 경영성과에 유의적인 영향을 미치지 않지만 고객지향성 역량과 전문성 역량은 경영성과에 유의적인 영향을 미치기 때문에 중요한 인적자원을 실증하였다고 할 수 있다.

셋째, 체험사업체의 사회적 네트워킹과 경영성과간의 관계에서 경영컨설팅 지원이 유의적인 조절효과를 나타낸다는 점을 실증적으로 분석하여 제시하였다.

6.2.2 실무적 시사점

본 연구의 실무적 시사점은 선행연구를 바탕으로 한 이론을 실증적으로 검증함으로써 체험사업체의 경쟁력 강화 및 성장전략 수립에 도움이 될 것으로 기대된다. 즉, 체험사업체가 경쟁력 강화 및 성장·발전하기 위해서는 내부자원인 인적자원 조직역량 중 고객지향성 역량과 전문성 역량 강화와 함께 사회적 네트워킹의 활성화 및 경영컨설팅 지원을 통해 외부자원을 효과적으로 활용하는 전략의 필요성을 제시하였다.

또한 본 연구의 정책적 제언으로는 체험사업체의 경쟁력 강화를 위해서는 인적자원 조직역량 강화를 위한 다양한 지원체계 확립, 사회적 네트워킹 활성화를 지원할 수 있는 시스템 구축 및 체험사업 활성화를 위한 컨설팅 지원제도의 필요성 등을 제시하고자 한다.

또한 체험사업체의 지속적 성장·발전을 위한 방안으로 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 체험사업체의 경쟁력을 강화하여 경영성과를 효율적으로 높이기 위해서 체험사업과 관련된 모든 이해관계자들이 네트워크를 구축하여 소통하면서 외부자원을 효과적으로 활용할 수 있도록 체험사업 플랫폼(platform)을 정부 등 지원기관이 개발하여 지원하면서 체험사업체를 통합관리 할 수 있는 시스템으로서의 새로운 체험산업 생태계를 조성해야 한다.

둘째, 체험사업의 부가가치를 높이기 위해서는 1차 산업과 2, 3차 산업을 융합시켜 자연환경과 문화재, 생산시설 등과 같은 물적 자원과 문화, 예술, 문학, 기술 등과 같은 무형의 인적 자원을 활용하여 다양하고 광범위하게 체험영역을 확장한 체험콘텐츠가 풍부하게 개발되도록 지원해야 한다.

셋째, 정부, 지자체 및 지원기관들은 체험사업 생태계 조성 및 체험콘텐츠

창출을 위한 장기적 관점에서 타 산업과 연계하기 위한 법률 및 지원제도 개선을 추진하고 체험의 수요자와 공급자를 원활하게 연계할 수 있는 ‘체험사업 지원센터’를 설립하여 운영해야 한다.

넷째, 체험사업 발전을 위해서는 통합형 브랜드관리 시스템 구축이 필요하며, 체험산업의 브랜드 자산은 영세 사업자들의 개별적 사업활동으로 구축되어지기가 어렵기 때문에 ‘체험사업체협의회’ 등 지역별로 체험사업체들이 연합하여 공동으로 체험사업 브랜드를 개발하여 지원기관의 통제 하에 관리해야 한다.

다섯째, 체험사업의 창업활성화 방안으로는 사업화가 용이하도록 지역별로 체험콘텐츠 발굴지원, 체험사업 창업육성지원, 체험사업체 인증제도 활성화를 통한 표준화 시스템 도입, 체험지도사와 같은 전문가 육성 등 체험사업관련 창업지원 제도를 적극 개발하여 시행하여야 한다.

본 연구를 통해 체험사업관련 후속 연구에 조금이나마 도움이 되기를 바라는 한편, 체험사업체의 경쟁력 강화방안과 전략 제시와 함께 정부와 지자체 및 지원기관을 위한 체험사업 지원제도에 대한 개선책을 제시함으로써 향후 체험사업의 발전과 이용자들의 편리한 체험활동에 도움이 될 것으로 기대한다.

6.3 연구결과의 한계점과 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다.

첫째, Spencer & Spencer의 6개 역량군 중 성취지향성, 고객지향성, 전문성 역량만을 연구대상으로 설정하였는데, 향후에는 본 연구에서 조사대상에 포함하지 않은 영향력 역량, 관리역량, 개인효과성 역량에 대해서도 추가 연구한다면 훨씬 더 의미 있는 연구가 될 것이다.

둘째, 모집단인 체험사업체가 대부분 영세하여 경영자에 의해서 거의 모든 의사결정과 역량이 발휘된다고 인식하고 설문조사 시 대부분 체험사업체의 대표자와 임원을 대상으로 설문조사를 하였으며 이를 조직수준의 역량으로 가정하고 연구하였다.

따라서 향후 연구에서는 개인수준과 조직수준의 역량을 구분하여 설문조사를 한다면 좀 더 명확하고 상세한 연구가 이루어질 것이다.

셋째, 모집단을 체험사업을 수익사업으로 영위하는 업체를 대상으로 한정하여 체험사업체의 수가 많지 않아 설문조사 응답 업체수를 충분하게 확보하지 못한 아쉬움이 있었다. 따라서 향후에는 좀 더 많은 체험사업체를 대상으로 조사를 실시한다면 더욱 정확하고 수준 높은 연구결과가 나타날 것이라 여긴다.

넷째, 본 연구에서 종속변수로 사용된 경영성과 중 재무적 성과측정 시 인지적 경영성과를 활용해 측정하였으나 향후 객관적 재무자료를 활용할 수 있다면 보다 유용한 연구가 될 것이다.

참 고 문 헌

국내 문헌

- 강석규(2014), “체험관광형 6차산업 활성화방안 연구: 경북 영천지역 와인 산업을 중심으로”, 경북대학교 석사학위논문.
- 고동우(1998), “관광의 심리적 체험과 만족감의 관계”, 고려대학교 박사학위논문.
- 곽홍주(2008), “경영 컨설팅과 부동산 컨설팅 성과 향상 요인에 관한 연구”, 경기대 박사학위논문
- 권성탁(2003), “종합병원의 전략, 역량, 조직구조 및 그 상호관계가 경영성과에 미치는 영향”, 연세대학교 박사학위논문.
- 권 연(2006), “역량중심 인적자원관리제도 도입에 관한 연구”, 한남대학교 석사학위논문
- 구정대(2009), “기업의 핵심역량과 비재무적 및 재무적 경영성과간의 관계”, 『관광연구』, 23(4), 259-277.
- 김광선, 이규천, 홍준표(2011), “농촌 문화산업의 실태와 육성 방안”, 한국농촌경제연구원.
- 김동희(2001), “네트워크 특성이 인터넷기업의 전략적 제휴 성과에 미치는 영향” 카톨릭대학교 석사학위논문.
- 김미화(2012), “성취지향적 조직행동에 관한 연구: 파워순환적 접근을 중심으로”, 인하대학교 박사학위논문.
- 김상현(2008), “농촌관광체험활동이 서비스품질 만족과 농촌마을에 대한 태도 변화에 미치는 영향”, 경기대학교 석사학위논문.
- 김성현(2014), “중소기업 체험산업 활성화 프로젝트”, 광주·전남지방중소기업청 시험연구지원팀.
- 김주일(1999), “중소기업의 핵심역량이 비교우위에 미치는 영향에 관한 연구: 자동차 부품기업을 중심으로”, 서울대학교 박사학위논문.
- 김지선(2011), “세계문화유산지의 관광체험 구조분석”, 한양대학교 박사학위논문.
- 김진영(2008), “기업의 네트워크 수요결정 요인과 네트워크 효과에 대한 실증분석”, 한양대학교 박사학위논문.
- 김현미(2014), “창업기업의 네트워크 지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 가천대학교 박사학위논문.

- 김현주(2003), “역량기반 인적자원관리(CBHRM)의 도입과 발전: 한국 기업을 위한 상황론적 접근법”, 『POSRI 경영연구』, 3(1). 120-158.
- 김형곤(2013), “창조관광의 개념과 전략” 한국문화관광연구원, 52, 9-13.
- 김후진(2014), “경영컨설팅서비스와 경영컨설팅트의 역량이 경영성과에 미치는 영향”, 창원대학교 박사학위논문.
- 나중덕, 김승호(2004), “한방중소기업의 핵심역량 및 협력네트워킹이 성과에 미치는 영향” 2004년정기총회 및 춘계학술대회 중국경제의 부상과 중소기업의 대응, 66-88.
- 노유승(2011), “중소기업의 핵심역량과 네트워킹 활동의 매개효과가 성과에 미치는 영향”, 경북대학교 석사학위논문.
- 민경명(2014), “기업가 특성과 네트워크 활동이 1인창조기업 경영성과에 미치는 영향”, 충북대학교 박사학위논문.
- 박상문·배종태(1998), “우리나라 벤처기업의 네트워크 활동 특성 영향요인 및 성과간의 관계분석”, 『기술혁신연구』, 6(2). 101-121.
- 박석희(2001), 『나의 문화관광 탐구』, 백산출판사.
- 박옥희(2000), “관광체험이 관광객 태도에 미치는 영향에 관한 연구”, 동아대학교 석사학위논문.
- 박영일(2007), “체험유형 선호에 따른 농촌체험관광마을 태도가 방문의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 상명대학교 박사학위논문.
- 박우성(2002), 「역량중심의 인적자원관리」, 한국노동연구원.
- 방유성(1997), “자원기초관점에 입각한 전략자원의 탐색,” 인사·조직연구, 5(1). 51-86.
- 박혜준(2014), “농촌관광 선택속성의 중요도: 만족도에 관한 연구”, 대구대학교 석사학위논문.
- 서창적·윤영진(1998), “품질경영 성공요인에 관한 실증연구”, 『한국생산관리학회지』, 9(1), 29-56.
- 성귀만(2015), “농촌체험마을의 체험유형과 환경특성이 고객만족에 미치는 영향”, 경남대학교 박사학위논문.
- 손성곤(2013), “외식업 종업원 역량이 서비스몰입과 경영성과 지각에 미치는 영향”, 조선대학교 박사학위논문.
- 송지준(2014), 『통계분석방법』, 21세기사.
- 신홍순, 권영일, 고병열(2004), “비즈니스 서비스 컨설팅 산업의 경쟁우위 전략”, 한국과학기술정보연구원, 20.

- 엘빈 토플러(1997), 『미래의 충격』, 장을병 역, 범우사.
- 양시영(2013), “중소기업의 경영컨설팅이 컨설턴트의 역량을 매개로 하여 경영 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 한성대학교 석사학위논문.
- 양준환(2013). “한·중 중소기업의 핵심역량 및 기업가적 네트워킹 활동이 사회적 기업 성과에 미치는 영향”. 숭실대학교 박사학위논문.
- 여정경(2015), “한류공연에 대한 체험요소가 한류태도와 행동의도에 미치는 영향”, 경희대학교 박사학위논문.
- 오현석, 김정아(2007). “전문성 연구의 주요 쟁점과 전망”, 『기업교육연구』 9(1), 143-168.
- 원혜숙(2010), “최고경영자의 역량과 기업가정신이 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 중앙대학교 석사학위논문.
- 이강민(2014), “사회기업과 외부조직과의 관계에 대한 연구: 조직간 신뢰의 매개효과”, 조선대학교 석사학위논문.
- 이상아(2014), “HRD 담당자의 실천적 성찰에 기반한 기술적 전문성 규명에 관한 연구”, 한양대학교 석사학위논문.
- 이일식(2010), “문화요소기반의 체험마케팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 인물사진 전문 스튜디오를 중심으로”, 건국대학교 박사학위논문.
- 이일현(2014), 『Easyflow 회귀분석』 한나래출판사.
- 이학중, 양혁승(2012), 『전략적 인적자원관리』 도서출판오래.
- 이현숙, 이장우(2004), “비즈니스 인큐베이터의 관여에 따른 기업가적 네트워크와 기업성과와의 관계”, 『인사·조직연구』 제2권 특별호, 89-119.
- 이현종(2007), “체험관광 동기에 따른 관광목적지 유형에 관한 연구”, 경희대학교 박사학위논문.
- 임경환(2012), “관광체험이 삶의 질에 미치는 영향”, 경기대학교 석사학위논문.
- 임승용, 송재일(2012), “지역축제의 체험적 요소가 브랜드자산과 만족에 미치는 영향”, 『대구경북연구』 11(3), 33-45.
- 장근일, 김성현(2015), “체험산업 성공사례 연구”, 『경영컨설팅연구』, 15(3), 205-219.
- 장록기(2007), “외식산업의 성공결정요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 영산대학교 석사학위논문.
- 장성희(2012), “창업가의 특성, 환경적 특성과 사회적기업가 정신이 사회적기업의 성과에 영향을 미치는 요인”, 『산업경제연구』, 27(3), 223-245.
- 장용선·정진철(2012), “판매원 역량연구 : 샵 마스터를 중심으로” 『산업경제연구』 25(5), 3451-3480.

- 장철호(2014), “어촌체험마을 사업의 고유성과 관광체험이 관광객의 만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 부경대학교 박사학위논문.
- 전정연(2011), “외식기업의 핵심역량 및 개인역량이 직무만족 과 조직몰입에 미치는 영향: 패밀리레스토랑을 중심으로”, 세종대학교 박사학위논문.
- 정규철(2009), “조직구성원의 역량이 팀성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 중소기업을 중심으로”, 숭실대학교 석사학위논문.
- 정대형(2011), “체험유형별 농촌체험마을 계획에 관한 연구: 체험프로그램을 중심으로”, 고려대학교 석사학위논문.
- 정승화, 이경목(1998), “전략적 제휴에 핵심역량과 사회적 자본의 역할: 미국 증권산업을 중심으로”, 「경영학연구」, 27(1), 1-23.
- 정은경(2012), “사회적기업가의 리더십역량, 조직문화 및 조직성과 간의 관계”. 청주대학교 박사학위논문.
- 정태용(2014), “경영컨설팅 요인이 기업의 혁신활동과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 영남대학교 박사학위논문.
- 조연성(2012). “서비스기업의 기업가정신, 시장지향형, 네트워크, 수출성과의 관계: 네트워크의 조절효과를 중심으로”. 「서비스경영학회지」, 13(1), 157-178.
- 조임현(1998), “중소기업 경영자의 동기와 성과의 관계에 관한 연구”, 「중소기업연구」, 37, 149-170.
- 조형래(1995), “창업인의 특성, 제품혁신성과 벤처기업 성과 간의 상황적 관계”, 한국과학기술원(KAIST) 박사학위논문.
- 주외숙(2009), “최고경영자의 특성이 고객지향성과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 창원대학교 석사학위논문.
- 최영덕(2013), “농어촌체험휴양마을의 체험요소(4Es)가 방문가치와 행동의도에 미치는 영향: 영월 한반도뗏목마을 중심으로”, 경희대학교 석사학위논문.
- 최찬원(2015), “농어촌관광사업의 성공 요인 연구: 농어촌체험마을을 중심으로”, 건국대학교 석사학위논문.
- 황태진(2012), “체험관광의 참여 동기, 몰입, 행동의도 간 관계”, 경희대학교 석사학위논문.
- 한국관광공사(2013), “한옥 전통 체험프로그램 활성화 방안 연구”.
- 네이버 국어사전 <http://www.Krdic.naver.com>
- 한국농어촌공사 <http://www.ekr.or.kr>

국외 문헌

- Aaker, D. A. (1991), "Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name", New York: The free press.
- Ansoff, I. (1965), Corporate Strategy, McGraw-Hill.
- Barney, J. (2002), "Gaining and Sustaining Competitive Advantage". *Upper Saddle River*, N.J Prentice Hall.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51. 1173-1182.
- Berry, and A. Parasuraman. (1991). *Marketing Research : Methodological Foundation*, 5th ed., FL: The Drydsn Press.
- Bolger & Shrout(2002), "Witnessing Interparental Psychological Aggression in Childhood: Implications for Daily Conflict in Adult Intimate Relationships", *Journal of personality*, Vol.70 No.6
- Bollen & Stine(1990), "Applying the Bollen-Stine Bootstrap for Goodness-of-Fit Measures to Structural Equation Models with Missing Data", *Multivariate behavioral research* Vol.37 No.3
- Boyatzis, R, E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York: John Wiley.
- Cheung & Lau(2008), "Carbon Nanotubes for Space and Bio-Engineering Applications", *Journal of computational and theoretical nanoscience* Vol.5 No.1 [2008]
- Cohen, E(1979), "A phenomenology of tourist experience", *Sociology*, 13(2).
- Coleman, J. S.(1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(S) 95-120.
- Day, G. S. and Wensley R. (1988). "Assessing Assessing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52(April), 1-20
- Diericks & Cool(1989). "Asset stock accumulation and sustain ability of competitive advantage", *Management Science*, 35. 1504-1555.

- Deshpande, Farley R. J. U., and Webster F. E. (1993). “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japan (19 Firms: A Quadrant Analysis”, *Journal of Marketing*, 57(January), 30.
- Dubois, D. D.(1993). Competency-Based performance Improvement; A strategy for organizational change, HRD Press, Inc,:70.
- Duchesneau D.A and Gartner, W.B. (1990). A profile of New Venture Success and failure in an Emerging Industry. *Journal of Business Venturing*. 5. 297-312.
- Eisenmann, T.(2007), “Managing networked business: Course overview for educators”, *Harvard Business School Note*.
- Elliot, A. J.(1999), “Approach and avoidance motivation and achievement goals”. *Educational Psychologist*, 34, 169-189.
- Ewert, A. S Hollenhorst, “Individual and Setting Attributes of the Adventure Recreation Experience”, *Leisure Science*, 16(3), 1994.
- Fritz Steel(1975), Consulting for organizational change, Univ of Massachusetts Press, 9-12.
- Gilbert, D. and J. Abdullah(2004), “Holiday-taking and the sense of well-being”, *Annal of tourism research*, 31(1), 103-121.
- Grant R.M. (1991). “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implication for Strategy Formulation”, *California Management Review*, 33(3). 114-135.
- Green, P. C.(1999). Building robust competencies: Linking human resource system to organizational strategic, San francisco: Jossey-Bass.
- Gulati, R.(1999), “Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation”, *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
- Gulati, R., Nohria, N. and Zaheer, A.(2000), “Strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.
- Hayes(2011), “Inference based on alternative bootstrapping methods in spatial models with an application to county income growth in

- the united states”, *Journal of Regional Science* 51(5), 880-896.
- Havnes, P. A. and Senneseth, K (2001). A panel study of firm growth among SMEs in network. *Small Business Economies*. 16(4). 293-302.
- Holbrook, M. B., & Schindler, R. M.(1991). Echoes of the dear departed past: some work in progress on nostalgia. *Advances in Consumer Research*, 18, Association for Consumer Research Provo, UP, 330-333.
- Hosany, Sameer and Mark Witham(2009), “Dimensions of Cruiser's Experiences, Satisfaction and Intention to Recommend Working Paper Series”, So MWP-0905, Royal Holloway University of London.
- Jarillo, J. C.(1988), On Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 31-41.
- Kent, P. (1994). Management advisory services and the financial performance of clients. *International Small Business Journal*. 12(4). 45-58.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*. 3. 383-397.
- Kordupleski, A. J.; Rust, R. T., and Zahorik, A. J. (1993) Why improving quality doesn't improve quality (or whatever happened to marketing ?). *California Management Review*; (Spring):82-95.
- Klemp, George. O. Jr. 1980), “The Assessment of Occupational Competence. Report to National Institute of Education. Washington”, DC: National Institute of Education.
- Larson, A. (1991). Partner networks : Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. *Journal of Business Venturing*. 6. 173-188.
- Lerner, M. and Brush,C. and Hisrich,R. (1997). Israeli women entrepreneurs: an examination of factors affecting performance. *Journal of Business Venturing*.12(4). 315-339.
- Levitt J. (1980). “Responses of plants to environmental stresses”, Ed

- 2, Vol.1: Chilling, Freezing and High Temperature Stresses. *Academic Press*, New York.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M. & Williams, J.(2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99-128.
- Maehr, M.L.(1989). Thoughts about motivation. In C. Ames & R. Ames(Eds.), *Research on motivation in education* (Vol.3. Goals and Cognitions, 299-315). Orlando: Academic Press.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L.(1953). "The achievement motive". New York: Appleton-Century-Crofts.
- Parry, S. R. (1996), "The quest for competencies," *Training*, 33(7), 48-56.
- Parry, S. R.(1996), "The quest for competencies," *Training*, 33(7), 48-56.
- Peteraf, M.A.(1993). "The Corner stones of Competitive Advantage: A Resource-based View", *Strategic Management Journal*. 14(3), 179-191.
- Pfeffer, J. (1994), "Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce," Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). "Seven Practices of Successful Organizations", *California Management Review*, 40(2). 96-124.
- Pine. B. J. II and Gilmore. J. H, "Welcome to the experience economy", *Harvard Review*, 1998.
- Potts, A. J.(1997), A study of the success and failure rates of small businesses and the use or non-use of accounting information, Unpublished doctoral dissertation, George Washington University.
- Powell, A. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior Journal*. 14(3). 179-191.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1993). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*.
- Preacher & Hayes(2004), "Spss and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models". *Behavior research methods, instruments, & computers* Vol.36 No.4 PSYCHONOMIC

SOCIETY

- Rapert, M. I., & Wren, B.M. (1998). "Service Quality As a Competitive Opportunity", *The Journal of Service Marketing*, 12(3). 223-235.
- Rogers, R. S.(1961), "Freedom to Learn, Columbij Ohio" : Meril.
- Rothwell, W. J., Lindholm, J. E.,(1999) "Competency identification, modelling and assessment in the USA", *International Journal of Training and Development* 3(2). 90-105.
- Saxe, R. and Weitz, B. A.(1982), "The SOCO scale: a measure of the customer orientation of sales people", *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
- Schippmann J. S., Ash R. A., Carr L., & Hesketh B.(2000), "The Practice of Competency Modeling", *Personnel Psychology*, 53(3). 703-740.
- Simon,H.A., & March,J.C,(1958), *Organization*, New York, John Willey & Sons, Inc.
- Sisodiya, S. R.(2008). "The Effect of Open Innovation on New Product Development Success: The moderation of interfirm relational knowledge stores and social network characteristics", Washington State Univ., College of Business & Economics, Ph.D. Dissertation.
- Schmitt, B. H.(1999). *Experiential Marketing*. Free Press.
- Sobel(1986), "Impact of Genetic Testing for Huntington Disease on the Family System", *American journal of medical genetics*, Vol.90 No.1
- Sparrow. (1996), "Competency based pay Too good to be true", *People Management*, Dec. 5. 22-25.
- Spencer, L.M. & Spencer S. M.(1993), *Competence at Work*, New York,NY : John Wiley & Sons.
- Starr, J. A. and MacMillan, I. C. (1990). Resource cooperation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*. 11. pp 79-92.
- Strebler, M. T & Bevan, S,(1996), "Competence-based management training", Parkstone, England : BEBC Distribution; Report no. 302.

- Street, C. T. & A. Cameron(2007), External relationships and the small business: A review of small business alliance and network
- Venkatraman, M., & Ramanujam,V.(1986), “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”, *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- UNESCO Creative Cities Network, (2006), *Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism*, Discussion Report of the Planning: Meeting for 2008 International Conference on Creative Tourism, Santa Fe, New Mexico, U.S.A., October: 25–27.
- Watson(2007), John, “Modeling the relationship between networking and performance”, *Journal of Business Venturing*, Vol 22, No.6 (2007): 852–874.
- Wernerfelt, B. A. (1984), “A resource–based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, 5. 171–180.
- Williams, A. P. O., and Woodward, S.(1994), 『The Competitive Consultant–A Client–oriented Approach for Achieving Superior Performance』, The Macmillan Press Ltd., UK.
- Zemke, R. (1982), “Job competencies : Can they help you design better training?”, *Training*, 19(5), 28–31.

【 부 록 1 】

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문조사에 협조해 주셔서 감사합니다.

본 설문지는 「**체험사업체의 인적자원 역량이 네트워크 활동 및 경영 성과에 미치는 영향**」에 관한 연구 자료를 수집하기 위해 작성되었습니다.

본 설문조사에서 얻어진 모든 정보자료는 통계 처리에만 사용되고 그 외의 목적으로는 사용되지 않으며, 기밀이 보장되므로 부담 없이 응답해 주시기 바랍니다. 다음 질문에 대해 귀하의 의견만 표시해 주시기 바랍니다.

대단히 감사합니다.

2016년 1월



조선대학교 대학원 경영학과

지도교수 : 윤 종 록

박사과정 : 장 근 일

H . P : 010-8900-0280

Email : putra@hanmail.net

I . 다음은 일반적 특성에 관한 질문입니다.

해당되는 곳에 V표하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 직책은?

- ① 대표() ② 임원() ③ 직원()

2. 귀사의 위치는?

- ① 수도권(서울/경기/인천)() ② 강원도() ③ 부산/울산/경남()
 ④ 대구/경북() ⑤ 대전/충남/충북() ⑥ 광주/전남/전북()

3. 귀사의 창업 후 사업운영 기간은?

- ① 1년 미만() ② 1년 이상~2년 미만() ③ 2년 이상~3년 미만()
 ④ 3년 이상~4년 미만() ⑤ 4년 이상~5년 미만() ⑥ 5년 이상()

4. 귀사의 직원 수는?

- ① 5명 미만() ② 5명 이상-10명 미만() ③ 10명 이상- 15명 미만()
 ④ 15명 이상-20명 미만() ⑤ 20명 이상()

5. 귀사의 주요 업종은?

- ① 제조업() ② 관광서비스업() ③ 농·어업() ④ 교육서비스업()
 ⑤ 도·소매업() ⑥ 숙박업() ⑦기 타()

6. 귀사의 매출 수준은?

- ① 1억 미만() ②1억 이상-2억 미만() ③ 2억 이상-3억 미만()
 ④ 3억 이상-4억 미만() ⑤ 4억 이상-5억 미만() ⑥ 5억 이상()

II. 다음은 체험사업체의 인적자원 역량에 관한 질문입니다.

해당되는 곳에 V표 하여 주시기 바랍니다.

【II-1】 귀사는 성공적인 체험사업을 위한 성취지향성 역량이 어느 정도라고 생각 하십니까 ?

항 목		①매우 그렇지 않다	②그렇지 않다	③보통 이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
1	우리 회사는 체험관련 업무를 효율적으로 처리하려고 노력한다.					
2	우리 회사는 체험사업 성공을 위해 끈기 있게 노력한다.					
3	우리 회사는 도전적 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 노력한다.					
4	우리 회사는 비합리적인 사항을 개선하려고 노력한다.					
5	우리 회사는 체험사업 성과를 위해 자원과 시간을 과감히 투자한다.					
6	우리 회사는 강력한 의지로 체험관련 업무를 혁신하려고 노력한다.					

【II-2】 귀사는 성공적인 체험사업을 위한 고객지향성 역량이 어느 정도라고 생각하십니까 ?

항 목		①매우 그렇지 않다	②그렇지 않다	③보통 이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
1	우리 회사는 항상 고객의 입장 에서 업무를 처리한다.					
2	우리 회사는 항상 고객의 욕구, 관심, 태도 를 잘 파악한다.					
3	우리 회사는 고객의 불만과 애로사항 해결 을 위해 노력한다.					
4	우리 회사는 고객수준에 맞는 체험서비스 를 제공하려고 노력한다.					
5	우리 회사는 고객과 원활한 소통 을 위해 노력한다.					
6	우리 회사는 고객에게 체험관련 정보 를 적극적으로 제공한다.					
7	우리 회사는 언제든지 고객의 요구 에 응할 수 있는 준비를 한다.					

【Ⅱ-3】 귀사는 성공적인 체험사업을 위한 전문성 역량이 어느 정도라고 생각하십니까?

항 목		①매우 그렇지 않다	②그렇지 않다	③보통 이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
1	우리 회사는 체험사업 관련 전문기술 을 충분히 보유하고 있다.					
2	우리 회사는 체험사업 관련 전문지식 을 충분히 보유하고 있다.					
3	우리 회사는 체험사업 관련 전문경험 을 충분히 보유하고 있다.					
4	우리 회사는 다양한 체험프로그램 을 충분히 보유하고 있다.					
5	우리 회사는 새로운 체험정보 를 수집하여 조작구성원들에게 전달한다.					
6	우리 회사는 체험사업 을 관리할 수 있는 전문적 역량 이 충분히 있다.					

Ⅲ. 다음은 귀사의 사회적 네트워킹에 관한 질문입니다.
 해당되는 곳에 V표 하여 주시기 바랍니다.

사회적 네트워킹이란, 체험사업 활성화를 위하여 **외부 이해관계자와 교류하는 활동을** 이야기하며 그 범위는 정부 및 지자체, 공공기관, 기업지원기관, 협회, 금융기관, 단체, 기업, 대학, 연구소, 법률전문가, 세무회계 전문가, 컨설팅 전문가, 투자자 등을 포함한 **사회적 네트워킹을 통해 기술, 지식, 정보의 교류 및 장비활용, 판로개척, 금융지원, 경영관련 자문** 등의 각종 **협력(교류) 활동**을 의미합니다.

【Ⅲ-1】 귀사는 성공적인 체험사업을 위한 사회적 네트워킹이 어느 정도라고 생각 하십니까 ?

항 목		①매우 그렇지 않다	②그렇지 않다	③보통이 다	④그렇다	⑤매우 그렇다
1	우리 회사는 다양한 유형 의 네트워크 활동을 하고 있다.					
2	우리 회사는 네트워크 활동에 적극적으로 참여 하고 있다.					
3	우리 회사가 교류하고 있는 네트워크 수 는 많은 편이다.					
4	우리 회사는 정부/지자체, 지원기관 등과 소통 을 잘 하고 있다.					
5	우리 회사는 대학, 연구소 등과 기술·정보·지식 습득 을 위한 다양한 교류 활동을 하고 있다.					
6	우리 회사는 협회 및 단체 에 참여하여 정보 교류 를 하고 있다.					
7	우리 회사는 고객, 여행사, 교육기관, 부녀회, 동문회, 언론매체 등과 접촉하여 홍보 및 마케팅 활동 을 하고 있다.					
8	우리 회사는 다양한 외부 전문가 (교수, 변호사, 법무사, 세무사, 회계사, 컨설턴트, 노무사, 기술사 등)와 교류활동 을 하고 있다.					

[부 록 2] 인적자원 역량(성취지향성, 고객지향성, 전문성) 측정 척도
< 성취 지향성(ACH)척도>

수준	행동 내용
A. 성취를 향한 행동의 강도와 완결성	
A.-1	업무성취 기준 없음. 일에 대한 특별한 관심이 없다. 시키는 일만 한다(사회 생활, 신분, 취미, 가족, 스포츠, 친구관계 등 비업무적인 일에만 신경을 쓴다). 이러한 경향을 지닌 사람은 업무 외적 활동은 생생하게 설명하지만 업무 관련 사건은 상세히 묘사할 수 없는 것처럼 보인다.
A. 0	과업에 관심을 가진다. 일은 열심히 하지만 업무 성취와 관련된 기준이 없다
A. 1	주어진 직무를 잘 하려는 욕구를 가진다. 업무 성취에 대한 모호한 기준을 가지고 노력한다. 업무를 제대로 하려고 노력한다. 낭비나 비효율적인 요소를 보면 크게 실망한다.(시간을 낭비하는 것을 보면 화를 내고 업무를 더 잘 하려고 노력한다.
A. 2	규정된 기준에 도달하려고 노력한다. 경영진이 설정한 기준에 도달하려고 노력한다.(예산목표 달성, 판매 목표달성, 품질 요건 충족 등).
A. 3	성취를 평가하는 기준을 나름대로 설정한다. 자신의 수행 결과를 측정하기 위해 나름대로 구체적인 방법을 사용한다(경영진의 기준이 아니다). 예를 들면 비용 지출, 고과수준, 타인을 능가하는 것, 소요시간, 불량률, 또는 애미하면서도 특별히 도전적이지 않은 목표를 설정한다.(채점상의 유의사항:5점 준거에 미달하는 목표는 여기에 해당한다.)
A. 4	수행을 개선한다. 구체적인 목표는 없지만 성과를 높이기 위해 시스템이나 자신의 업무 방법에서 실제 변화를 만든다(더 적은 비용으로 좀더 효율적으로, 빠르고 우수하게 특정 업무를 처리한다. 품질, 고객만족, 사기, 매출을 증진시킨다).
A. 5	도전적 목표를 세운다. 자신이나 타인을 위해 도전적 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 행동한다("6개월 내에 판매, 품질, 생산성을 15퍼센트 향상시킨다"). "도전적"이라 함은 목표 달성 가능성이 50 대 50임을 뜻한다. 높기는 하지만 비현실적이거나 불가능한 목표는 아니라는 의미이다. 목표를 달성하지 못해도 도전적 목표를 설정하고 목표달성을 위해 노력하는 경우 점수를 준다.("안전"을 생각해서 소극적이고 애매한 목표를 세울 경우 점수를 주지 않는다.) 또는 나중에 성과가 향상된 시점에서 그 성과를 비교할 수 있는 기저 수준을 언급하는 경우("내가 인계를 받았을 때 효율은 20퍼센트에 불과 했지만 지금은 85퍼센트 수준까지 끌어 올렸다").
A. 6	비용-이익 분석을 한다. 투자 대비 성과를 고려하여 의사결정을 하고 우선 순위를 정하며 목표를 선택 한다: 이익, 투자회수, 또는 비용-이익 분석을 반드시 고려한다.

A.-7	계산된 기업가적 모험을 한다. 업무 성과를 높이기 위해 자원과 시간을 과감하게 투입하고— 새로운 일을 추진하며, 도전적 목표를 달성한다(신제품 생산이나 새로운 서비스를 시작하고 운영방법을 180도 전환하여 업무를 추진한다). 반면에, 위험을 최소화할 수 있는 조치를 취한다(시장 조사를 하고, 사전에 고객을 확보한다). 또는 부하 직원이 기업가적 모험을 감행해도 격려하고 지원한다.
A. 8	지속적으로 기업가적 노력을 한다. 기업가적 목표를 달성하기 위해 장애에 직면해서도 여러 가지 조치를 지속적으로 취한다. 또는, 기업가적 노력을 성공적으로 완수한다.
B. 파급효과(성취 점수가 3점 이상일 경우에 한해 적용)	
B. 1	개인적 수행. 시간관리 기법을 활용하거나 개인적인 업무 처리 방법을 개선하여 자신의 효율성을 높인다. 다른 한 사람의 효율성을 높이기 위한 노력도 포함된다(중요한 부하 직원, 비서 등)
B. 2	한 두 명에게 영향을 미친다. 약간의 재정적 기여.
B. 3	업무 집단(4-15)에 영향을 미친다. 어느 정도의 판매 실적을 올리거나 재정적으로 기여한다. 좀더 효율적인 시스템을 만들려고 노력하고, 타인이 효율적으로 일하도록 유도하며(타인의 성취) 집단의 업무수행을 향상시킨다(팀의 성취)
B. 4	한 부서(15명 이상)에 영향을 미친다. 상당한 판매 실적을 올리거나 재정적으로 기여한다.
B. 5	중소 규모의 기업에 영향을 미친다.(또는 대기업의 한 사업부).
B. 6	대기업 전체에 영향을 미친다.
B. 7	산업 전체에 영향을 미친다.
C. 혁신의 정도(성취 점수가 3점 이상일 경우에 한해 적용)	
C. 1	새로운 일은 하지 않는다.
C. 2	직무나 부문에서 혁신을 시도한다. 업무 수행을 향상시키기 위해 해당 직무나 부문에서 이전에 시도해본 적이 없는 방법으로 일을 처리한다. 다른 직무나 부문에서 이미 이 방법을 사용하고 있을 수도 있다.
C. 3	조직 차원에서 혁신을 시도한다. 새롭고 특이한 방법을 이용하여 수행을 향상시킨다.(해당 회사에는 생소하지만 업계에서는 생소하지 않을 수도 있다.)
C. 4	업계에서 혁신을 시도한다. 업계가 지금까지 시도해본 적이 없는 독특하거나 앞선 방식으로 수행을 향상시킨다.
C. 5	변혁(transformation)을 시도한다. 업계를 완전히 변형시킨다(예를 들면, 애플사가 일으킨 PC업계의 변혁, 속클리사의 트랜지스터 개발, 포드로 인한 자동차 산업의 변혁). 이 수준을 찾아보기는 힘들다.

출처: Spencer, L.M.과 Spencer, S.M. 저, 민병모 · 박동건 · 박종구 · 정재창 역저,
『핵심역량모델의 개발과 활용』 (2000), PP.36-37.

<고객 지향성((Customer Service Orientation: CSO) 척도>

수준	행동 내용
A. 고객 욕구 중시	
A.-3	고객을 부정적으로 생각한다. 고객에 대한 부정적인 견해를 표시하며 부정적 결과에 대한 책임을 고객에게 전가한다. 고객에 대해 인종적 또는 성적인 편견을 가지고 있다.(채점 유의사항:부정적인 견해가 객관적으로 사실인 경우 채점하지 않는다.)
A.-2	명확하지 못한 태도를 보인다. 고객의 욕구와 자신이 개입하고 있는 일의 세부 사항을 잘 모르고 있다(“이 회의가 열린 이유를 잘 몰랐다.” “고객이 뭘 원하는지 확실하지 않다.”) 불명확한 상황을 확인하기 위한 조치를 취하지 않았다.
A.-1	자신의 능력에 초점을 둔다. 고객의 욕구에 주의를 기울이기보다는 자신이나 회사의 능력을 과시한다.
A. 0	필요한 최소한의 서비스만 제공한다. 고객의 근본적인 욕구나 문제점을 조사하거나 전후 상황을 고려하지 않고 즉각적으로 대응한다.
A. 1	후속 조치를 취한다. 고객의 문의, 요청, 불만 사항을 처리한다. 경과를 알려준다(그러나 고객이 안고 있는 근본적인 문제를 파고들지는 않는다)
A. 2	상호 기대사항에 대해 지속적으로 의사 소통한다. 고객 만족을 점검한다. 고객에게 유용한 자료를 배부한다. 친절하고 유쾌한 서비스를 제공한다.
A. 3	개인적으로 책임을 진다. 고객서비스 문제를 신속하고 적극적으로 해결한다.
A. 4	언제든 고객 요구에 대응할 수 있는 준비를 갖추고 있다. 고객이 위기에 처해 있을 때 도움을 제공한다. 고객에게 자신의 전화번호나 쉽게 접촉할 수 있는 다른 수단을 제공한다. 혹은 따로 시간을 내서 고객이 편리한 곳에서 함께 문제를 해결한다.(이 수준은 상황과 직위에 따라 중요하거나 무관한 요소가 될 수 있다.)
A.-5	일이 더 잘되도록 행동을 취한다. 고객에게 가치를 제공하고, 고객의 편에서 더 나은 결과를 얻을 수 있도록 구체적인 조치를 취한다. 고객에 대해 긍정적인 생각을 표시한다.

A. 6	근본적인 욕구를 증시한다. 고객이 제기한 욕구 이면의 근본적 욕구에 대한 정보를 수집한 다음, 이를 충족시킬 수 있는 제품 또는 서비스를 제공한다.
A.-7	장기적인 관점에서 문제를 해결한다. 장기적인 관점에서 고객의 문제를 처리한다. 장기적인 관계를 고려하여 일시적인 비용을 아끼지 않는다. 고객의 관점에서 장기적인 이익을 모색, 고객의 성공을 위해 뭔가 조치를 취하고 공은 고객에게 돌린다.
A. 8	믿음직한 조언자의 역할을 한다. 고객의 욕구, 문제/기회, 실행, 가능성에 대한 독자적인 견해를 갖는다. 이 견해에 따라 행동한다(고객의 요구와 다른 새롭고 적절한 방법을 권유한다), 고객의 의사결정 과정에 성의 있는 태도로 참여한다.(이 수준의 효과성은 지속적인 관계 형성이 성공했는가에 달려 있다.) 고객을 독려하여 어려운 문제에 직면하도록 하는 수도 있다.
A. 9	적극적으로 고객을 대변한다. 조직의 장기적인 이익을 위해 회사보다 고객 편을 든다(고객에게 지불 능력을 초과한 구매를 하지 않도록 권유함으로써 장기적인 거래가 가능하도록 한다). 고객에 관련되는 문제를 해결하도록 경영진을 독촉한다. 타당한 불만이라면 고객의 편을 든다.
B. 주도적으로 타인에게 도움과 서비스 제공	
B.-1	타인의 행동을 가로막는다. 고객에 대해 부정적인 언급을 하거나 까다로운 고객을 원망한다.
B. 0	행동을 취하지 않는다. 변명을 한다. “이런 이유 때문에 신경 쓸 새가 없었어요...”
B. 1	일상적이거나 꼭 필요한 행동을 취한다. 고객의 욕구에 충족시키는 일에 관심을 가진다.
B. 2	일상적인 조치 이상으 도움을 제공한다. (통상 경우의 두배 이상) 노력을 들여 행동을 취한다.
B. 3	상대방의 욕구 충족을 위해 상당한 추가 노력을 한다. 통상 경우의 2 내지 16배 정도의 시간과 노력을 들인다.
B. 4	고객의 욕구를 충족시키기 위해 다른 사람을 동원한다.
B. 5	엄청난 노력을 한다. 수 주일에 걸쳐 자신의 시간과 노력을 제공한다. 또는 정상적인 업무 범위를 초월한 과업을 수행한다.

출처: Spencer, L.M.과 Spencer, S.M. 저, 민병모 · 박동건 · 박종구 · 정재창 역저, 『핵심역량모델의 개발과 활용』 (2000), PP.50-51.

<기술적/직업적/관리적 전문성

(Tecnical/Professional/Managerial Expertise: EXP) 척도>

수준	행동 내용
A. 지식의 심도	
A. 1	초보. 배우는데 보통 수시간 내지 며칠 정도밖에 걸리지 않는 단순하고 반복적인 과업을 수행하는 수준.(예: 미숙련 육체 노동자, 청소부)
A. 2	기초 지식. 일정한 순서에 따라 다양한 작업이 이루어지며 숙달하는데 수 주 내지 수개월을 요하는 정도의 과업을 수행하는 수준.(예: 반숙련 육체 노동자, 초보적인 사무직)
A. 3	직업적 지식. 효율적 업무를 완수하려면 얼마간의 기획과 조직화가 요구되는 다양한 임무를 수행하는 수준, 고졸이나 그에 상응하는 교육 수준과 6개월 내지 2년 정도의 경험을 요한다.(예: 재고관리, 기술자 보조역, 비서직, 외상 및 수금 담당, 물류조정, 컴퓨터 오퍼레이터)
A. 4	향상된 직업적 지식. 향상된 기술 수준에 속하는 다양하고 복잡한 과업을 수행할 정도의 지식 수준, 신중한 기획과 조직화를 요하는 과업을 마무리할 수 있는 수준으로서, 전문 교육과정과 약2년 내지 4년 정도 업무 경험을 통해 습득할 수 있다.(예:기술자, 사무 감독자, 심장)
A. 5	초보적인 전문가. 전문 서비스나 관리 서비스를 제공할 수 있는 지식 수준(예를 들어 공식 프로그램이나 정책을 기획, 주관하거나, 기타 관리 계층이나 전문가들에게 리더십이나 전문 분야에 관해 조언을 하는 수준).통상 대학의 학부나 전문 대학원 수준의 학위 또는 이에 상당하는 지식수준을 요한다. 또는 다년간의 직무 경험과 사내 교육을 통해 습득한 직업상의 고급스킬을 요구한다.(예: 회계사, 엔지니어, 화학자, 변호사, 중간 관리자, 판매 기획자)
A. 6	노련한 전문가. 매우 높은 수준의 전문 서비스나 관리 서비스를 제공하는 지식 수준. 매우 광범위한 교육(예를 들어, 의학박사, 법학박사, 혹은 철학박사)을 받고 해당 분야에서 수년간의 응용 경험이 있어야 도달할 수 있는 수준이다.(예: 외과의사, 세법변호사, 본부장, 고위직 업무 책임자)
A. 7	통달한 전문가. 조직 내의 전문적이거나 기술적인 분야에서 권위를 갖는다고 평가 받을 만큼 주도적인 위치에 선다.(예: 상임 연구원, 상무이사, 인사 담당이사, 최고경험자)
A. 8	최고의 권위자. 매우 복잡한 전문 분야 또는 과학 분야에서 국내외적으로 그 권위를 인정받는 수준.(예: 수석 연구원)

B. 관리적 전문성의 범위	
B. 1	전문한 수준. 다른 사람의 업무를 조정하거나 감독할 책임이 없는 사람.
B. 2	동질적인 직무 단위/기능. 라인: 모두 유사한 업무를 수행하는 작업 단위의 일선 감독자(예:생산라인, 사무직 또는 전문 작업집단 등의 감독자, 지역 담당 판매관리자, 소매점) 스태프, 관련된 직원들의 업무를 통합 조정한다.(예:생산계획, 재무분석 및 기획) 팀/프로젝트: 동질적인 단위 부서 내의 팀/프로젝트 리더.(예:선임 운전공, 소프트웨어 개발팀의 리더 등)
B. 3	부서/이질적/교차 가능(cross-function) 라인: 여러 개의 작업 단위나 부하 감독자에 의해 관리되는 프로젝트의 관리자.(예: 지역판매관리 소규모 공장관리) 스태프: 사업 단위에 영향을 주는 기능-재무, 인적자원 등-을 관리한다. 팀/프로젝트: 여러 개의 서로 다른 작업 단위에서 차출된 직원들로 구성된 프로젝트 팀의 관리자.
B. 4	여러부서/이질적인 작업 단위 라인: 부하 감독자에 의해 관리되는 수 개의 부서 및 기능(재무, 생산, 판촉, 인사 부서 등)을 포함하는 공장 혹은 지사의 관리자(예: 지역 판매관리자, 중소기업의 대표이사 등) 스태프: 여러 스태프 기능(한 사업본부 내에서 사업 단위에 영향을 주는 재무, 행정, 이벤트 등의 스태프기능)을 통합 조정한다. 팀/프로젝트: 부하 감독자에 의해 관리되는 대규모 복합 단위 팀이나 프로젝트를 조정한다.
B. 5	광범위-사업단위. 라인: 단위 사업 경영자, 계열사의 사장이나 중소기업의 최고 경영자를 관리한다. 스태프: 단위 기능을 관리한다. 즉 재무담당 부서장, 마케팅 담당부사장 등 팀/프로젝트: 사업 단위의 차원에서 주요 프로젝트나 제품을 관리한다. 즉 R&D, 생산, 재무, 마케팅, 인적자원 등을 통합 조정한다.
B. 6	광범위-사업본부, 전략적 사업집단. 라인: 사업본부나 사업 집단(대기업의 사장 또는 수석 부사장) 또는 이에 버금가는 규모의 단일 기업 사장 등을 관리한다. 스태프: 본사 또는 신규사업 개발 담당 수석 부사장.(재무, 정부담당 수석 임원, 마케팅 담당임원, 생산담당 임원, 인적자원 담당 임원, 기업의 전략 기획, 인수합병 담당 임원) 팀/프로젝트: 거대한 프로젝트(1억물 이상의 프로젝트)를 관리한다.(예: 군사 무기 구입)
B. 7	광범위-대기업의 대표이사 및 최고 경영자. 규모가 크고 복합적인 여러 사업 본부로 구성된 조직을 관리한다.

C. 전문성의 습득	
C.-1	거부한다. 기존의 지식에 전문 지식을 추가하는 것을 기피한다. 또는 새로운 지식에 대해 “배타적인” 태도를 보인다. 새로운 아이디어와 기법을 거부한다.
C. 0	중립적인 태도를 취한다. 새로운 기술적 지식을 습득하는데 관심이 없지만, 또한 새로운 적극적으로 거부하지도 않는다.
C. 1	최신의 기술 지식을 유지한다. 최신 정보에 늘 신경을 쓰며, 스킬을 보완하는데 적극적이다.
C. 2	지식의 기반을 확대한다. 새로운 정보를 소규모로 입수한다(즉 기존 프로젝트에서 새로운 정보를 얻는 행위). 또한 자신이 직접 종사하는 분야를 벗어나 새로운 지식을 발견하고 추구하려는 강항 호기심을 드러낸다.
C. 3	새로운 지식, 혹은 다른 종류의 지식을 획득한다. 새로운 기술이나 지식을 얻는 일에 굉장한 노력을 기울인다. 또한 최신의 아이디어에 발맞추기 위해 기술자/전문가들과 광범위한 연락을 유지하고 정보망을 구축한다..
D. 전문성의 전파	
D.-1	사장한다. 기술 지식을 공개하지 않는다. 자신의 기술적 진전을 동료들에게 숨기고 비밀로 한다.
D. 0	해당사항 없음. 서로 공유할 만한 전문 지식이 없다.
D. 1	질문에 답해 주는 수준. 전문가로서 직책상 최근의 정보를 보급해 준다.
D. 2	기술 지식을 응용해서 부가적인 영향을 준다. 단순히 질문에 답변하는 것 이상의 행동을 실시한다(예-고객에게 영향을 주기 위해 기술적 지식을 전수하는 행위). 다른 사람들이 기술적인 문제를 해결하는 데 도움을 준다.
D. 3	기술적인 도움을 제공한다. 성과를 높이기 위해 전문 기술을 제공하는 “순회 컨설턴트”의 역할을 하거나, 다른 사람들의 기술적인 문제를 해결해 준다.
D. 4	새로운 기술을 옹호하고 보급한다. 적극적으로 기술의 선교사 역할을 자임하거나 회사 내에 새로운 기술을 보급하기 위해 담당자를 교체한다.
D. 5	신기술을 발표한다. 신기술 또는 새로운 방법론에 대한 글을 전문 잡지에 발표한다.

출처: Spencer, L.M.과 Spencer, S.M. 저, 민병모 · 박동건 · 박종구 · 정재창 역서, 『핵심역량모델의 개발과 활용』 (2000), PP.81-83.