



저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 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](#) 

2013년 8월
박사학위논문

외식업 종업원 역량이 서비스몰입과 경영성과 지각에 미치는 영향

조선대학교 대학원

경영학과

손성곤

외식업 종업원 역량이 서비스몰입과 경영성과 지각에 미치는 영향

A Study on the Effects of Competencies
on the Performance

2013년 8월 23일

조선대학교 대학원

경영학과

손성곤

외식업 종업원 역량이 서비스몰입과 경영성과 지각에 미치는 영향

지도교수 윤 종 록

이 논문을 경영학박사 학위신청 논문으로 제출함

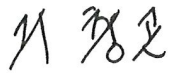

2013년 4월



조선대학교 대학원



경 영 학 과



손 성 곤



손성곤의 경영학박사학위논문을 인준함

위원장 전남도립대학교 교수   인

위원 대전대학교 교수   인

위원 조선대학교 교수   인

위원 조선대학교 교수   인

위원 조선대학교 교수   인

2013年 6月

조선대학교 대학원

목 차

ABSTRACT

I. 서론	1
1.1 문제제기 및 연구 목적	1
1.2 연구의 방법 및 범위	4
1.3 논문의 구성	5
II. 이론적 배경	8
2.1 외식업의 현황	8
2.2 역량 중심의 인적자원관리	16
2.2.1 역량의 개념	16
2.2.2 역량의 구성요소	25
2.2.3 역량에 관한 선행 연구	29
2.3 서비스 몰입	36
2.3.1 서비스 몰입의 개념	36
2.3.2 서비스 몰입의 선행요인	38
2.4 경영성과	40
2.4.1 경영성과의 개념	40
2.4.2 경영성과에 관한 선행연구	41
2.5 종업원 역량, 서비스 몰입, 경영성과와의 관계	45
III. 연구 모형의 설계 및 가설 설정	49
3.1 연구모형의 설계	49
3.2 가설의 설정	50

3.2.1	외식업 종업원 역량과 경영성과와의 관계	50
3.2.2	외식업 종업원 역량과 서비스몰입과의 관계	51
3.2.3	서비스몰입과 경영성과와의 관계	52
3.2.4	서비스몰입의 매개효과	53
IV.	연구방법	54
4.1	변수의 조작적 정의 및 측정	54
4.1.1	변수의 조작적 정의	54
4.1.2	설문지 구성 및 측정	57
4.2	표본의 선정 및 분석방법	59
4.2.1	표본 선정 및 자료수집	59
4.2.2	표본의 특성	60
4.2.3	자료 분석 방법	62
V.	실증분석	63
5.1	변수의 신뢰성 및 타당성 검증	63
5.2	상관관계 분석	66
5.3	연구모형의 분석	69
5.4	가설검증 결과 요약 및 논의	83
VI.	결론	89
6.1	연구결과의 요약	89
6.2	연구결과의 시사점 및 한계	91

참고문헌
부 록

표 목 차

<표 2-1> 숙박 및 음식점업 전년 동월 대비	9
<표 2-2> 외식업 현황	10
<표 2-3> McClelland(1973)의 연구 개념을 지지하는 내용	18
<표 2-4> Sparrow의 역량 구분	20
<표 2-5> 역량의 정의	21
<표 2-6> Competency와 competence의 연구	24
<표 2-7> Spencer & Spencer(1993)의 역량 사전	26
<표 2-8> Sparrow(1994)의 역량분류	27
<표 2-9> Zingheim, Ledford & Schuster(1996)가 정리한 역량요인	28
<표 2-10> 역량의 개념	33
<표 2-11> 서비스몰입의 개념	37
<표 2-12> 전략적 차원에서의 경영성과	44
<표 4-1> 종업원역량변수 측정	57
<표 4-2> 서비스몰입 및 경영성과 측정	58
<표 4-3> 표본의 일반적 특성	60
<표 5-1> 변수의 탐색적요인 및 신뢰성 분석	65
<표 5-2> 잠재변인들의 상관관계	67
<표 5-3> 측정모형의 적합도 검증결과	71
<표 5-4> 요인 간 공분산(상관관계)	73
<표 5-5> 측정모형의 회귀계수	74
<표 5-6> 연구모형과 대안모형의 모형 적합도	77
<표 5-7> 경로계수 (표준화 추정치)	78
<표 5-8> 연구모형의 경로계수 추정치	79
<표 5-9> 매개변인 효과 분석	81
<표 5-10> 직접효과와 간접효과	83
<표 5-11> 가설 검증표 1	84
<표 5-12> 가설 검증표 2	85

그림 목 차

<그림 1-1> 연구의 체계도	7
<그림 2-1> 숙박 및 음식점업 생산지수(전년 동월비) 추이	10
<그림 3-1> 연구모형	49
<그림 5-1> 측정모형 분석	72
<그림 5-2> 연구모형	76
<그림 5-3> 대안모형	76
<그림 5-4> 경로계수	80

국 문 초 록

오늘 날 기업 환경이 급변하고 있는 상황에서 경제 환경 변화에 효율적으로 대응할 수 있는 경영전략에 대한 관심이 높아지고 있다.

외식업도 치열한 경쟁 환경에서 생존하기 위하여 고객의 니즈와 비약적인 수요 증가로 새로운 시장을 개척하고, 이 시장을 주도하는 서비스를 만들어 내는 소비자 가치와 기업 가치를 만들어 내는 새로운 경영전략을 모색해야 한다.

최근 경쟁적으로 생겨나고 있는 패밀리레스토랑과 같은 외식업은 주거형태의 변화, 세대구성원의 변화, 가치관의 변화에 따라 물질주의적 생활관에서 점차 미적 관심이나 지적관심, 개성과 같은 보다 정서적이고 감성적인 측면으로 변화하고 있으며, '양에서 질'로 라는 새로운 생활가치관에 의해 많은 변화가 일어나고 있다.

외식업체들은 마케팅의 다양화, 메뉴의 전문화, 서비스의 차별화, 전략과 같은 핵심역량을 외식업의 경쟁력 강화에 힘을 기울여야 한다. 이미 외식업은 무한 경쟁 시대에 들어서고 있으며, 고객의 니즈도 다양해지고 수준 높은 서비스를 요구함에 따라, 차별화된 경쟁력을 갖추기 위해 전략적인 기업경영을 추진하기 위한 가치혁신 경영전략을 수립·실행 하고 있다.

이와 같은 시대적인 흐름 속에서 변화의 주도요인을 효과적으로 파악해서 새로운 전략을 창출할 수 있는 경영전략에 역량을 집중하고 있고, 이의 방법론적 대응책이 서비스지향적인 경쟁전략으로 이어지고 있다. 따라서 외식업 경영전략도 내부 역량을 높이고 조직구조를 서비스지향성에 초점을 두고 이를 바탕으로 경영성과를 달성하는데 모든 역량을 집중해야 한다. 이는 서비스업에서의 경쟁력은 서비스를 제공하는 종업원들의 역량에 있다고 말할 수 있으며, 더욱이 서비스 기업에 있어서 인적자원관리의 중요성은 큰 비중을 차지하고 있다.

역량에 대한 연구는 1990년대 주류를 차지한 자원기준관점을 주축으로 현재 많은 연구가 진행되고 있다. 자원기준관점에 따르면 자원은 경쟁우위의 원천으로서 조직의 핵심역량이 된 다음 전략에 영향을 미치며(Diericks & Cool, 1989), 결국에는 조직의 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Grant, 1991).

한편, 서비스기업은 서비스 현장에서 획득한 정보를 이용하여 고객니즈에 반응함으로써 경쟁자들에 비해 차별적 우위를 차지하고자 노력하고 있는데(Parkington &

Schneider, 1979; Treacy & Wiersema, 1993), 이러한 노력의 일환으로 종업원 관점에서 그들의 고객 지향적 사고와 행동을 향상시키기 위한 조직의 고객지향성을 강조하고 있다. 이를 위해 기업은 먼저 서비스의 질을 높이기 위해서 종업원들이 고객에게 높은 수준의 서비스를 제공하도록 서비스 문화를 조성하는 것이 필요하다 (Schneider, 1990; Schneider & White & Paul, 1998). 종업원들이 고객에게 좋은 서비스를 제공한다면 고객들은 기업에 대한 보다 긍정적인 평가를 할 것이고, 이러한 긍정적인 평가는 보다 많은 구매, 재구매 그리고 구전으로 이어지는 경향을 보이기 때문이다(Liao & Chuang, 2004).

또한 전사적인 서비스지향성에 투자를 많이 하는 기업은 시장의 서비스 욕구를 발견하고, 반응하여 우월한 가치를 창출할 수 있으며, 결국은 고객들에게 시장에서 경쟁우위를 차지할 수 있다(Schlesinger & Heskett, 1991). 그러므로 조직의 서비스 지향성의 의미와 양질의 서비스 생산과 전달을 위해 필요한 서비스 실행이 무엇인지를 이해하고, 측정하고, 규명하는 것은 매우 중요하다. 고객이 원하는 바를 예측하고 충족시키는 것은 고객을 만족시키며, 그 결과 높은 수준의 경영성과를 달성할 수 있게 된다. 이를 위해서는 서비스몰입을 실현할 수 있는 종업원의 역량이 필요하다. 따라서 역량과 경영성과 간의 관계에서 중요한 것은 고객지향성에 바탕을 두고 서비스업에 적합한 서비스 지향적이고 서비스 몰입 조직으로 전환하는데 있다. 이는 종업원과 고객이 직접 만나는 서비스 기업, 특히 외식업의 서비스에서 더욱 강조된다. 오늘날 다양한 변화와 치열한 경쟁 속에서 외식업들이 생존하기 위해 새로운 경쟁우위 전략으로 인적자원의 중요성이 크게 강조되고 있다. 인적자원의 선발, 유지, 활용에 있어서 탁월한 성과를 기반으로 한 역량중심 인적자원 시스템 구축을 위해 노력하고 있다. 많은 기업들이 빠른 시대적 변화에 부응하기 위해서 역량중심의 성과제고를 위해 노력하고 있지만, 국내 외식업에서는 이러한 역량중심의 인적자원 시스템 도입이 거의 이루어지지 않고 있으며 연구도 거의 없는 실정이다. 이에 본 연구는 외식업 종업원의 업무 수행에 있어 필요한 역량을 조사함으로써 외식업 종업원들의 역량을 실증적으로 규명하고, 개인의 역량 개발에 필요한 기초 자료를 얻어 개인 역량 향상은 물론 현장의 업무 성과를 높이고자 한다. 내부적으로는 효율성을 극대화하기 위한 역량을 강화해 시장에서 끊임없는 고객가치를 창출하여 지속적인 경쟁우위를 확보하는 것이다. 서비스기업은 서비스직원의 역량이 고객만족의 결정요인이 되고 있다. 따라서 서비스기업을

움직이는 내부 역량요소인 인적자원에 대한 명확한 규명이 필요한 시점이다. 서비스 조직은 자사의 고객접촉 직원이 고객에게 양질의 서비스를 제공할 수 있도록 직원의 태도와 행동을 효과적으로 관리해야 할 필요성을 강조하였다. 그러므로 서비스 직원의 역량을 파악하고 효과적으로 관리하는 것이 서비스기업의 생산성을 높이고, 고객을 만족시키는 선행 조건이므로 서비스 인력에 대한 체계적 분석과 관리가 필요하다. 이와 같은 맥락 속에서 본 연구에서는 경영전략을 수립하는데 있어 외식업 종업원의 역량이 종업원의 서비스몰입에 미치는 영향과 이러한 변수가 외식업의 경영성과에 어떻게 영향을 미치는가를 실증적으로 분석하고자 한다. 이러한 연구결과는 외식업 경영전략의 방향성을 모색하게 할 뿐만 아니라, 급변하는 외식업 환경변화와 불확실성에 대한 경쟁력 강화로 나타나게 될 것으로 기대한다.

본 연구의 목적을 효율적으로 달성하기 위하여 문헌연구와 예비설문조사를 실시하였으며, 서울을 포함한 전국에 위치한 외식업 종업원을 대상으로 설문조사 하였고, 설문조사 기간은 2012년 7월부터 8월까지로 설정하였다. 외식업 종업원들의 역량을 파악하기 위해 역량에 관련된 국내·외 관련서적, 논문, 간행물 및 기타 통계 자료를 활용하였으며, 부족한 부분을 보충하기 위해 인터넷을 활용한 문헌연구와 자료조사를 통한 연구를 시도하였으며, 외식업 종업원의 핵심역량을 파악하기 위하여 전국 외식업에 근무하는 종업원을 대상으로 설문 조사를 진행하였다.

본 연구의 타당성을 높이기 위해 단체급식, 패밀리 레스토랑, 호텔, 요식업, 기타의 수도권(서울·경기·인천), 제주, 부산, 광주, 그 외 지역에 위치한 260개 요식업에서 종사하는 사원, 팀장, 과장, 부장, 실장을 대상으로 총 800부를 배포하여 390부를 회수하였다. 광주·전남지역은 직접 방문하여 90부를 회수하였다. 480부 중 응답이 부실한 217부를 제외한 263부를 실증분석에 이용하였다.

수집된 자료는 데이터 코딩 과정과 데이터 클리닝 과정을 거쳐, SPSS 15.0 통계 패키지를 이용하여 분석하였다. 분석방법은 먼저 외식업 종업원의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해서 빈도분석을 실시하였으며, 타당도 검증을 위해 요인분석과 신뢰도 검증을 위하여 Cronbach's α 계수를 산출하였다.

첫째, 종업원역량과 경영성과와의 관계에서 성취지향성역량과 팀웍과 협력 역량이 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다른 역량요인은 서비스몰입의 매개를 통하여 간접적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 종업원역량과 서비스몰입과의 관계에서 종업원역량은 고객지향성역량, 조직헌신역량, 팀웍과 협력 역량, 성취지향성역량이 서비스몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 서비스몰입과 경영성과와의 관계에서 서비스몰입은 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구결과의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 종업원 역량의 유효지표를 기존 연구들은 패밀리레스토랑이나 호텔에 한정하여 살펴보았으나 본 연구에서는 전국에 소재하는 외식업에 종사하는 종업원을 대상으로 확장하여 살펴봄으로써, 종업원 역량의 유효지표에 대한 보다 포괄적인 연구결과를 제시하였다고 볼 수 있다.

둘째, 본 연구에서는 종업원 역량이 서비스몰입을 매개로 하여 경영성과에 영향을 미치는 것을 설명하였다는 점에서 시사점을 찾을 수 있다. 연구결과 종업원 역량(고객지향성역량, 조직헌신역량)은 경영성과에 직접영향을 미치지 않고 서비스몰입을 매개로 경영성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음이 확인되었다. 따라서 경영자는 종업원의 서비스에 대한 몰입을 향상 시킬 수 있도록 지원하며 서비스지향적인 노력은 외식업 내의 서비스 업무의 효율성 향상뿐만 아니라 고객들이 외식업 이미지와 고객만족 수준을 평가하는 단서로서의 역할을 통하여 전반적으로 외식업의 지속적인 경쟁우위 확보를 가능하게 할 것이다.

특히 외식업 경영자가 향후 서비스 강화를 목표로 한다면 조직의 비전과 전략을 올바르게 제시하여 고객접점에서 근무하고 있는 종업원들이 적극적으로 고객들에게 서비스할 수 있도록 지원해야 한다. 또한 고객의 욕구는 모두 다르다는 것을 인식해야 한다. 보상을 제공해도 일률적으로 하는 것보다는 그들의 요구를 어느 정도 반영할 수 있는 방법이 더욱 효과적이라고 할 수 있다. 한정된 자원으로 내부 고객에게 좀 더 효과적으로 동기부여 시킬 수 있는 보상시스템을 구축해야 한다. 그리고 외부고객 만족과 외식업의 경영성과를 높이기 위해서는 요리사와 종업원간의 적절한 균형을 유지하며, 고객의 기대를 충족시키는 서비스품질 관리가 필요할 것이다. 서비스는 고객과 서비스 공급자간의 상호작용을 필요로 하며, 종업원들은 자기 자신의 직무에서 느낀 바를 고객에게 서비스할 때 태도로 표출한다. 외식업 종업원 자신의 서비스에 대한 가치 또한 높일 수 있으며 최종적으로 외식업의 경영 성과도 달성될 수 있다.

본 연구결과는 다음과 같은 한계점 및 향후 연구의 방향을 제시하고 있다.

첫째, 본 연구에서는 종업원역량과 서비스몰입 및 경영성과의 관계를 내부자 관점에서만 측정하였는데 외식업을 이용하는 고객 및 서비스몰입 입장에서 살펴볼 필요가 있다. 따라서 향후에는 종업원역량과 서비스지향성의 효과가 외식업의 경영성과에 어떻게 영향을 미치는가를 고객 입장에서 살펴보는 것은 의미 있는 연구가 될 것이다.

둘째, 본 연구의 서비스몰입과 같은 변수 외에 적용 가능한 변수가 많이 있을 것이다. 따라서 종업원역량과 적용 가능한 더 많은 변수들을 고려하여 확장된 연구가 지속적으로 필요할 것이다. 특히, 종업원역량 요인에 대한 종업원의 반응과 고객의 반응을 동시에 파악하고, 서로 다른 결과변수들의 영향관계를 규명하고, 또한 그 결과변수를 좀 더 깊이 있게 파악하여 산업체 현장에 적용 가능한 결과나 시사점을 제시할 수 있는 연구가 지속적으로 이루어져야 한다.

셋째, 본 연구에서 종속변수인 경영성과로 재무적 경영성과와 비재무적 경영성과로 나누어 경영성과를 측정하였으나 재무상황을 분석한 자료 등의 객관적 경영성과 자료를 활용할 수 있는 방안이 마련된다면 보다 유용한 연구가 될 것이다.

ABSTRACT

A Study on the Effects of Competencies on the Performance

Son Song-gon

Advisor : prof. Jong-rok Wyun, Ph.D.

Department of Business Administration

Graduate School of Chosun University

The purpose of this study was to analyze the competency that is required to employee in food service industry. People are a means to organizational success and create value for organizations in food service industry. Many organizations have increasingly acknowledged the potential for their people to be a source of competitive advantage. McClelland proposed the concept of competency for the first time. Later, Boyatzis viewed the competency as a kind of individual capability to satisfy the working requirements within the environment. Spencer and Spencer suggested that competency refers to the motives, traits, self concepts, attitudes or values, knowledge or skills, which can be reliably measured and can distinguish high performance employees from the general ones.

Rapid Growth in food service industry has led to the need for an ongoing development of competency for competitive success. A fundamental managerial problem is to develop human competency at work in a way that enables an organization to remain viable. Increased focus on the customer and rapid response to problems and opportunities in a continuously changing environment has made the

manager a vital resource in guiding and directing front-line workers to success. Accordingly, developing competency is becoming an increasingly important issue. The competency based approach puts the human being at the centre of attention and underlines the importance of human resources to reach the objectives of the organization.

This study intends to identify the relationships between employee competence and organizational performance within restaurants. Also, this research hypothesizes that service commitment mediates the relationships between employee competence and organizational performance. A competency is a measurable characteristic that can be defined in terms of ability and willingness to do a task, generic knowledge, motive, trait, social role, or skill of a person that is related to effective performance in restaurants. Competence dimensions in this study include customer service orientation, achievement orientation, organizational commitment, teamwork and cooperation. Customer service orientation means attempts to meet the customer needs. Achievement orientation means intent and motivation to reach in highest level of work. Teamwork and cooperation means to work together as part of a team. Organizational commitment means moving in the direction to meet and promote organizational goals.

This study conducted survey from July to August in 2012. The survey questionnaire was pre-tested prior to distribution. Questionnaires were distributed to 890 people working in restaurants with different positions. Out of 890 questionnaires, 264 questionnaires were used for analysis. Statistical analysis was conducted using structural equation model. Structural equation model was used to test hypotheses.

This study's major findings in using structural equation model were as follows;

First, employee's achievement orientation, teamwork and cooperation

in restaurants had positive effect on organizational performance. Therefore, these employee competencies should be more emphasized in restaurant. But, customer service orientation, organizational commitment had no direct effect on performance.

Second, employee's achievement orientation, teamwork and cooperation, customer service orientation, and organizational commitment had positively significant effect on service commitment. These results are the same results as previous studies.

Third, service commitment had positive effect on organizational performance. Because service commitment positively affects restaurant's performance, restaurants' managers must endeavor to elevate employee's service commitment level.

Finally, service commitment mediates the relationships between each competency and organizational performance. Accordingly, customer service orientation, organizational commitment have indirect effects on organizational performance through service commitment.

Based on the analysis' result, this study aims to contribute to restaurants' performance by examining the effect of employee competency and service commitment on performance.

This study shows what are the important competencies that they should develop and what training and development are needed in order to develop those required competencies.

Therefore, this study intends to contribute to employee development in the field of food service industry by providing guidance for managers who wish to improve organizational performance. Accordingly, this study shows fields of training and development requests in restaurant employee.

Also, this study discusses the limitation of the analysis' result and attempts to provide future directions in research.

I. 서 론

1.1 문제제기 및 연구목적

오늘날 서비스산업의 발전은 국민생활의 질적 향상, 국가경제와 고용효과 등 여러 측면에서 기여하는 바가 크며, 서비스기업의 새로운 서비스상품의 개발과 혁신노력 등에 따라 서비스의 역할이 증대되고 있다.

특히, 서비스산업 가운데 중요한 비중을 차지하고 있는 외식업은 대표적인 서비스 산업으로 경제발전과 더불어 국민경제에 차지하는 비중이 증가하는 산업이다. 경제 성장과 더불어 소득수준이 향상되고 여가시간 증가와 인터넷의 발달로 다양한 문화가 유입 되면서 삶의 질과 생활양식의 수준은 변화되고 있다. 이에 국내 외식업의 성장과 발전이 증가 추세를 보여 왔으며, 이러한 변화는 외식 산업을 삶의 일부로 정착되어 하나의 산업으로 고유영역을 확보하는 거대시장으로 발돋움 하게 되었다. 특히 프랜차이즈를 통한 해외 유명 브랜드의 국내 진출은 외식업의 발전에 많은 영향을 주었으며, 소비자들에게도 새로운 브랜드 인식과 외식 소비패턴에 큰 영향을 미쳤다. 세계적으로 외식업에서 프랜차이즈는 세계경제 속에서 빠르게 성장하고 있는 사업 형태 중 하나라 할 수 있다. 해외 유명 브랜드 외식업체는 경영능력과 마케팅 기법을 활용하여 젊은 소비자들의 식생활에 대한 가치관을 변화시킬 정도로 그 영향력이 대단하다.

이러한 경영환경으로 외식업체의 심화된 경쟁은 많은 영세업체의 폐업과 프랜차이즈 업체 간에 경쟁 문제를 발생하게 되었다. 외식업은 직접 고객과의 접촉으로 판매가 이루어지고 있다. 이러한 특성으로 인력관리와 공간이용이 어렵고, 식재료의 부패성, 입지의존성 등 제조업에서는 볼 수 없는 노동집약성, 이질성, 동시성 등의 무수한 난관들이 기다리고 있다. 이러한 시장의 급격한 변화와 무한 경쟁이 요구되는 외식업에 성공적인 운영에 관한 관심을 더욱 고조시키고 있다. 보다 효율적인 외식업의 경영과 고품질서비스 전략이 성공하기 위해서는 역량을 기반으로 한 인적자원관리의 도입을 검토해볼 필요가 있다.

인적자원은 기업의 경쟁우위를 창출하는 원동력이며, 조직의 지속적 성장과 발

전을 위한 전략적 요소이자 핵심자산이라는 공감대가 형성되어, 기업은 인적자원의 능력 개발과 경영전략을 지원하기 위한 핵심요소로 인식하여 투자를 강화하고 있다(Pfeffer, 1998). 즉 기업조직의 경쟁우위를 가져오는 기술력은 제도 자체가 아니라, 그것을 적절히 활용하는 조직 구성원의 능력에 의해 좌우되고 조직성과도 구성원의 지식과 기술에 의해 결정된다. 특히, 우수한 조직성과를 창출하는 기업 내 조직 구성원이 필요한 기술, 지식, 개인 심리 특성과 동기요인에 해당하는 역량에 관심이 집중되고 있다(Rothwell & Lindholm, 1999).

역량 있는 종업원을 통해 조직 경쟁력을 유지하기 위해선 역량을 구체화 한 역량 모델이 구비 되어야 하는데, 역량모델(competency model)은 효과적 조직운영에 필요한 구성원의 지식, 업무스킬, 능력과 행동 등을 구체화 한 체계로서 인적자원관리와 성과향상의 기준이 된다(장용선·정진철, 2012). 또한 조직의 경쟁력을 제고하는 핵심전략으로 조직의 역량강화를 통한 인적자원 개발이 부각되고 있다.

최근 인적자원 관리 부문에서 조직의 자산 중 인적자원이 가장 중요한 자산 중 하나이며, 이를 어떻게 관리하느냐가 조직성과에 직접적이고 중대한 영향을 미친다고 판단하기 때문에, 조직구성원이 가지고 있는 지식, 기술, 특성 중 역량이 강화되어야 한다는 주장이 제기되고 있다(박우성, 2002). Sveiby(1998)는 기업의 자산을 가시적으로 드러나는 가시적 자본과 기업의 총 시장가치 중 장부 가치를 초과하는 무형자산이 존재한다고 했는데 무형자산에는 외부구조와 내부구조, 그리고 직원의 역량으로써 구분된다고 하였다. 외부구조로는 기업의 브랜드, 고객 및 공급자와의 원만한 관계에서 형성되는 가치 등과 같은 요소가 포함되고, 내부구조는 매뉴얼, 시스템, 태도, R&D, 소프트웨어 등과 같은 요소가 포함되는데, 역량은 이와 같은 내부구조를 만들어내는 기업의 가장 중요한 원천이며 자산이라고 언급하였다. 현재 많은 기업에서는 새로운 인적자원관리의 패러다임을 요구하고 있으며, 그 중심에 새로운 인적자원관리가 바로 역량에 기반을 둔 인적자원관리(CBHRM: Competency Based Human Resource Management)이다.

역량에 기반을 둔 인적자원관리(CBHRM)란 기업이 추구하고 있는 미션과 비전 및 전략을 달성하기 위해 조직의 구성원들에게 필요한 역량을 규명하고, 이를 기반으로 채용, 이동, 교육, 평가 및 보상 등 인적자원관리의 여러 하위 체계를 전략적 관점에서 통합적으로 설계 및 운영하는 것을 말한다. 다시 말해서 조직 구성원들의 성과를 향상시키기 위한 역량도 강화시켜야 한다는 것이다. 역량강화 없이

이루어지는 성급한 성과주의 혁신은 자칫하면 단기적인 성과를 얻는 대신, 장기적으로 성장력을 잃게 되기 때문에 무엇보다 중요한 것은 조직 구성원의 역량강화가 전제되어야 한다는 것이다(박우성, 2002).

시장의 급격한 변화와 무한 경쟁이 외식 산업에서 외식업 종업원의 역할도 달라져야 한다. 외식업의 효율적인 경영과 고품질서비스 전략이 성공하기 위해서는 외식업 종업원의 역량강화는 필수 요건이며, 개인의 성과를 극대화하기 위해 구성원의 개개인의 역량이 중요하게 인식되고 있다. 이를 기반으로 국내 외식브랜드가 글로벌 환경에서 국제 경쟁력을 갖기 위해서는 조직 및 개인의 독특한 특성을 보유하고 시스템을 개발하기 위해 구성원들의 창의적인 사고와 행동이 절실하게 요구된다. 즉 차별화를 위한 기본적인 요소가 창의성이라고 할 수 있다. 최근 기업경영에 있어 개인의 창의성이 팀 또는 조직 창의성의 기반이 되며, 곧 성과로 연결되는 것을 알 수 있다. 예를 들어 신규 외식브랜드의 개발을 위해 조직 구성원들로부터 아이디어를 공모하거나, 신 메뉴 개발에 있어 고객과 접점에 있는 현장 직원을 참여시켜 아이디어를 구하고 해외 주요 거점에 지역 전문가를 파견하는 활동 등이 좋은 예라고 할 수 있다(설경진, 2009). 그러나 많은 외식업에서는 직원의 업무를 종적이고 매뉴얼적인 업무로만 인식하고 있어 창의성의 필요성에 대한 이해가 부족한 실정이며, 그에 대한 연구도 많지 않다. 이러한 창의성을 조직 내에서 발휘하고 수렴하는데 있어 조직 구성원들의 창의성을 받아들이고 변화할 수 있는 조직문화가 성숙되어 있다면 구성원들의 제안이나 개선의지를 쉽게 받아들여 이를 경영에 반영함으로써 급속히 변화하는 글로벌 시대의 차별화된 경쟁력으로 자리매김 할 수 있을 것이다.

반면 구성원들의 쉽게 제안을 할 수 없는 구조이거나 제안이나 개선의 의지가 있다고 하더라도 중간관리자나 조직의 시스템이 이를 적극적으로 의견제시를 하지 못할 경우 해당 직무에 대한 몰입도가 극히 떨어질 것이며, 그로 인해 직무만족 및 이직률에 영향을 미칠 것이다(설경진 · 이관표 · 최병호, 2009). 무한경쟁 사회에서는 단순히 선진 외식업체들이 하는 것을 그대로 답습하거나 비슷하게만 해서는 경쟁력이 떨어진다. 외식업도 마찬가지로 타 브랜드와 차별화되는 경쟁 요인을 갖지 않고서는 성장할 수 없다.

외식업은 서비스제공 과정에서 종업원과 고객과의 접촉이 이루어지며, 고객접촉 수준에 따라 서비스 품질 수준이 좌우될 수 있다는 특징을 가지고 있다. 그러므로

외식업은 이러한 유형적인 속성뿐만 아니라 종업원의 무형적인 인적서비스를 통해 서비스의 가치를 더욱 높이려는 노력이 필요하다. 이러한 서비스 품질을 향상시키기 위해서는 고객접점의 직무만족을 높일 필요가 있다. 급변하는 외식업의 경영환경 변화로 인해 서비스의 질적 향상에 관한 고객의 기대가 증가하고 있으나, 인적 자원의 높은 이직률, 고객 불만의 증가, 매출규모의 감소로 인해 이를 충족시키지 못하고 있다. 이에 외식업에서도 조직의 생존과 경쟁력 확보를 위해 종업원들의 직무만족, 서비스몰입 및 고객지향적인 사고를 추구하는 노력이 필요하다.

따라서 본 연구는 외식업 종업원과 고객이 직접 만나는 서비스 업종으로서, 특히 인적접촉 서비스에 더욱 강조되며, 경영성과를 높이기 위한 외식업의 경영전략을 수립하는데 종업원 차원에서 역량에 따라 나타나게 되는 종업원의 서비스몰입과 외식업의 경영성과에 어떻게 영향을 미치는가를 살펴보는데 주목적이 있다.

본 연구의 목적인 외식업 종업원의 역량과 서비스몰입이 경영성과에 미치는 영향 관계 규명을 통하여 외식업의 종업원역량 요인과 서비스몰입의 구체적인 인과관계를 검증하고, 국내 외식업의 경영성과를 강화할 수 있는 역량을 기반으로 한 효율적인 인적자원관리의 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구의 구체적인 목적은

첫째, 외식업 조직의 특성을 고려한 종업원역량의 이론적 고찰을 통하여 외식업 종업원역량의 개념을 제시하고자 한다.

둘째, 외식업의 종업원역량을 독립변수로 매개변수로 서비스몰입 그리고 종속변수에 경영성과 변수를 설정하여 인과관계를 실증적으로 고찰하고자 한다.

1.2 연구의 방법 및 범위

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 기존 선행연구로부터 이론체계를 정리하고 가설을 설정한 다음 연구모형을 제시하고 각각의 설문항목들을 기존 선행연구에서 도출하였다. 실증분석을 위해 기존문헌을 바탕으로 외식업 역량의 이론적 고찰을 통해서 도출된 조작적 개념을 이용하여 본 연구의 모형 및 연구가설을 설정하였다. 본 연구는 이론적 접근과 실증적 연구의 두 가지 연구방법으로 진행하였다.

이론적 접근 방식에 있어서는 본 연구 주제와 관련된 배경을 이해하고 기존 연구

의 동향을 살펴보기 위해 관련분야에 대한 저널, 논문, 인터넷 검색 등을 통해 문헌고찰을 실시하였다. 먼저 연구주제인 종업원 역량이 서비스 몰입, 경영성과와의 관계를 이해하기 위해 업무 프로세스에 대한 이론적 고찰을 수행하였다. 이를 토대로 연구모형과 연구 가설을 설정하고, 실증 조사를 위한 표본의 설계, 설문지의 구성, 변수의 조작적 정의를 기술하였다.

실증적 연구에서는 연구 표본에 대한 인구통계학적 특성, 신뢰도 분석, 요인분석, 확인요인분석을 실시하였고, 이를 토대로 연구가설의 검증과 논의, 실증분석 결과의 요약을 기술하였다. 본 연구의 실증분석과 관련하여 수도권(서울·경기·인천) 제주, 부산, 광주, 그 외 지역을 포함한 단체급식, 패밀리 레스토랑, 호텔, 기타, 아르바이트를 제외한 정규직을 대상으로 연구 범위를 한정하였다.

자료 수집을 위한 방법으로는 응답자로부터 정보를 체계적으로 수집하고자 설문지법을 적용하였다. 조사 자료에 대한 분석방법은 SPSS Ver.15와 AMOS Ver. 7.0 통계패키지를 이용하여 연구가설의 검증에 앞서 연구 개념들에 대한 신뢰성 검증과 타당성 검증을 실시하였으며, 연구가설 검증을 위한 기초분석으로 빈도분석, 기술분석, 탐색적 요인분석, 확인요인분석을 실시하였다.

마지막으로 연구가설을 위한 분석으로는 구조방정식모형분석을 통해 외식업의 종업원역량이 서비스 몰입과 경영성과에 미치는 인과관계를 실증적으로 검증하였다.

1.3 논문의 구성

본 논문의 구성은 6개의 장으로 구성 되었다.

제 I 장에는 문제제기 및 연구목적, 연구 방법 및 범위, 논문의 구성에 대하여 서술하였다. 제 II 장은 종업원역량, 서비스몰입, 그리고 경영성과에 대한 이론적 배경을 고찰하고, 관련 개념연구와 이론의 발전 방향을 모색하고 본 연구의 실증 분석 기초 자료로 활용하였다. 제 III 장은 본 연구의 목적에 부합하는 문헌고찰을 토대로 실증분석을 하기 위한 연구의 이론적 모형을 제시하고, 연구모형을 구성하고 있는 변수들 간의 관련성을 파악하기 위한 연구가설을 설정하였다.

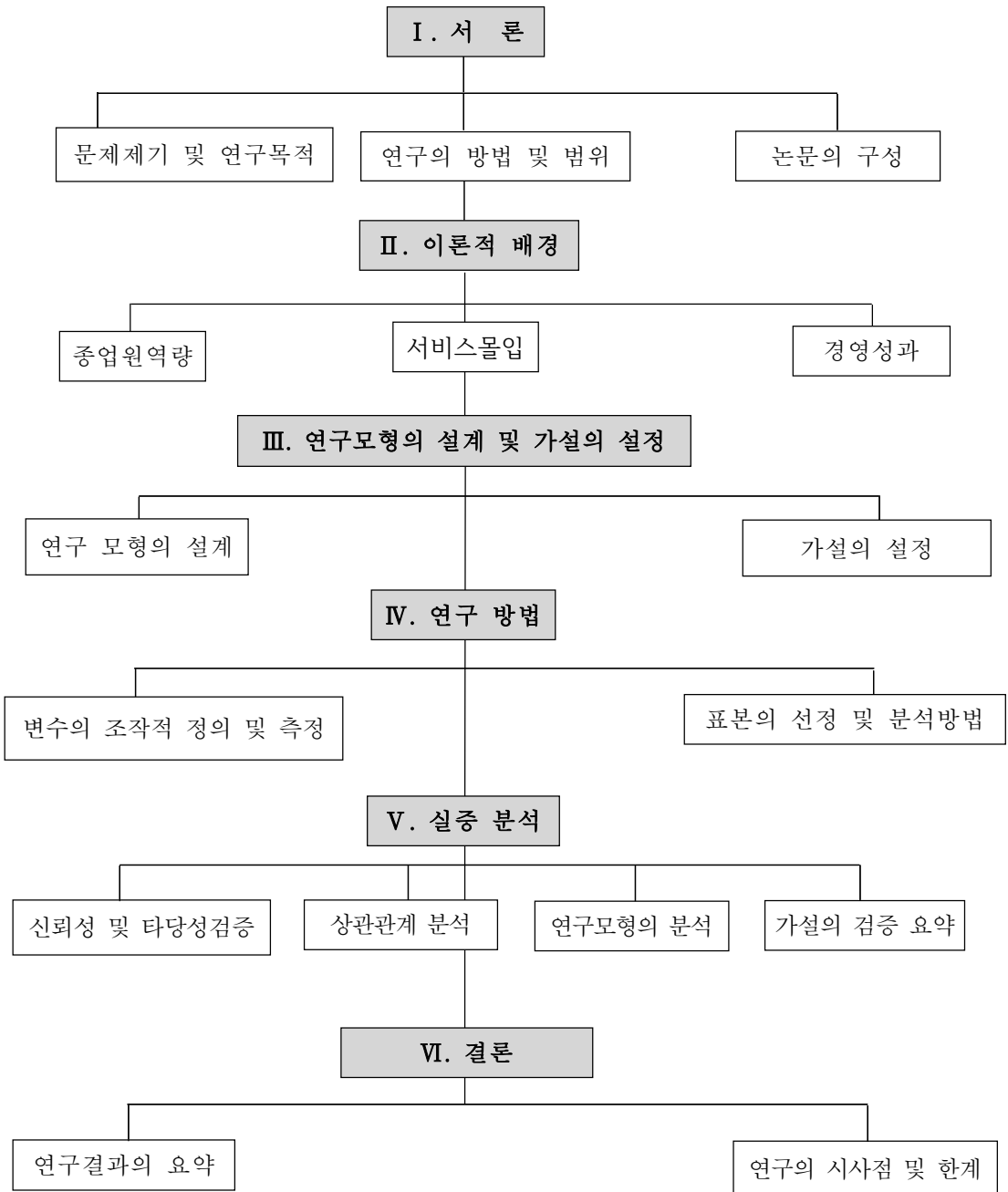
제 IV 장은 실증연구의 조사 설계 부분으로 변수의 조작적 정의 및 측정, 설문지의

구성과 측정, 표본의 선정 및 자료수집, 표본의 특성, 분석 방법을 기술하였다.

제V장은 연구 가설에 대한 실증 조사 및 분석을 실시하여 그 결과를 통해 가설의 타당성 여부를 검증, 조사 결과를 통계적 방법에 의거 분석, 검토함으로써 가설의 신뢰성을 검증하고 연구 결과에 따른 해석을 기술하였다.

마지막으로 제VI장에서는 결론 부분으로 연구 결과의 요약, 시사점, 그리고 연구 결과의 한계 및 향후연구 과제를 기술하였다.

본 연구의 구성은 다음의 <그림 1-1>과 같다.



<그림 1-1> 연구의 체계도

II. 이론적 배경

2.1 외식업의 현황

외식업이라는 용어는 미국은 1960년대, 일본은 1970년대 초에 매스컴에 오르내리기 시작하였다. 우리나라는 1979년 10월 롯데리아가 일본 롯데리아의 기술 지원을 통해 국내에 도입되면서 방송과 각종 언론매체에서 외식업이라는 용어가 자연스럽게 보급되고 사용되어 왔다. 우리나라에 패스트푸드 계열의 외국브랜드가 상륙하기 시작한 1980년대에 접어들면서 점차 알려지기 시작하였다.

일반적으로 외식은 다양하게 정의되고 있다. 즉, 가정 밖에서 조리 가공된 음식을 만들어 상품화하여 제공하는 식생활 전체를 총칭, 가정 이외의 장소에서 행하는 식사행위의 총칭, 가정 외 식생활의 총칭, 그리고 가정 밖의 식생활 패턴의 총칭등과 같이 정의하고 있다. 이러한 소비자의 외식행동에 일정한 시설과 식음료 상품을 갖추고 고객의 욕구를 충족시키면서 경제적 이익을 추구하는 영업행위를 외식업이라고 할 수 있다. 처음에는 식당업이나 음식점, 요식업 등의 의미를 합친 외식업이라는 용어로 사용되다가, 외식업이 사회·경제적으로 차지하는 비중이 커가면서 외식업으로서의 뿌리가 내리게 되었으며, 많은 외국계 외식브랜드와 대기업의 참여로 외식업이라는 고유영역을 확보하게 되었다.

하지만 아직도 소규모 외식업소는 생계형 수준을 유지하며 외식업이라기보다는 음식점사라는 개념으로 운영하고 있는 실정이다. 그러나 외식업의 개념정립에 대해서 학자들 간에 많은 차이를 보이고 있지만 “가정 밖에서 불특정 다수를 대상으로 이루어지는 상업적인 식생활 전체를 총칭한다.”고 정의하였다. 국내 외식업은 1980년대를 기점으로 하여 88 올림픽계임을 거치면서 90년대 초까지 비약적인 발전을 거듭 하였으며, IMF 시기에 성장세가 다소 주춤한 상태를 보이다가 2012년 현재까지 답보상태를 보이고 있다(조민기, 2013). 1990년대 초까지만 하더라도 외식산업은 일정한 객석이 준비되어 있고, 음식을 제공하는 설비와 서비스가 갖추어진 서비스업이라고 정의하였다. 그러나 현재는 일정한 객석을 갖추지 않더라도, 얼마든지 서비스가 가능하도록 환경이 바뀌었다. 즉, 출장 연회, 배달판매, 도시락 판

매, 패스트푸드, 완제품 음식 등 다양한 외식형태의 발전으로 가정 내의 식생활에서도 외식의 개념이 자리 잡게 되었다.

2000년부터 2010년까지 11년간의 외식업체의 현황을 살펴보면 가장 높은 성장을 보인 2002년과 가장 높은 마이너스 성장을 보여준 2005년으로 나뉘 볼 수 있고, 2006년부터 2010년까지 사업체와 종사자수는 각 연도별로 소폭씩 증가하였으나 매출액은 사업체와 종사자 대비 큰 폭으로 증가했음을 알 수 있다.

2002년 외식업의 높은 성장은 주5일 근무제의 확산과, 월드컵의 성공, 외식업체의 대형화, 첨단화, 프랜차이즈화 등이 발전에 큰 영향을 미치고, 2003년 경기침체를 시작으로 2004년과 2008년에는 내수 경기침체가 외식업체에 악영향을 미쳐 매출이 감소하고 이에 따른 수익률 저하에 외식업체들이 고객 확보를 위한 가격인하 정책으로 경쟁하여 전체 외식업의 성장저하와 매출액의 마이너스 성장을 하게 되었다. 통계청 자료를 살펴보면, 2013년 3월 전년 동월 대비 숙박업, 음식점 및 주점업이 1.5%감소하는 것으로 나타났다.

<표 2-1> 숙박 및 음식점업 전년 동월 대비

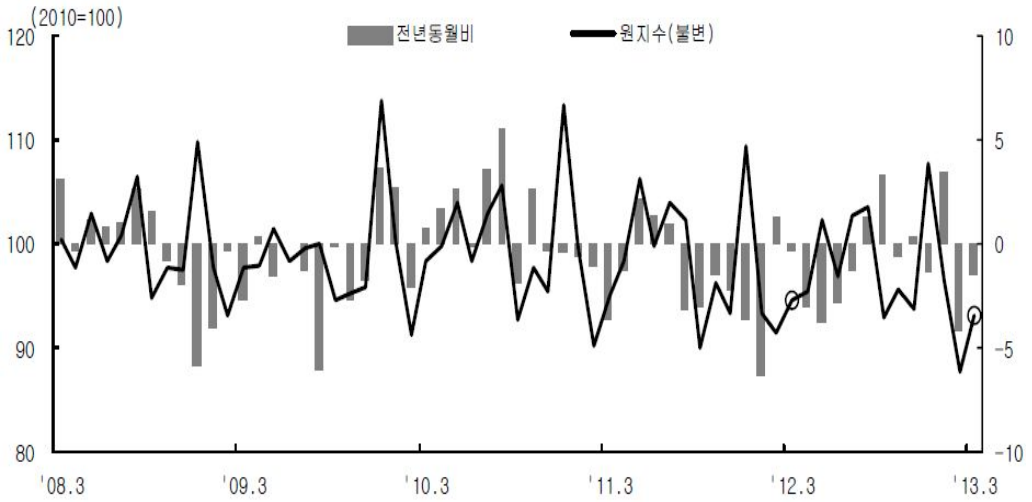
(불변, 전년 동월(기)비, %)

	‘12년	1/4	3월	‘13. 1/4	1월	2월	3월
숙박 및 음식점업	-1.2	-2.0	-0.3	-0.6	3.4	-4.2	-1.5
전월(기)비	-	-0.1	-0.1	-0.8	-0.2	1.0	-0.9
숙박업	-1.7	-2.4	6.8	-2.3	2.6	-5.5	-3.9
호텔업	-0.3	-1.0	12.4	-3.9	7.6	-8.1	-9.7
여관업	-3.4	-2.3	-0.1	-3.3	-3.9	-3.6	-2.4
휴양콘도운영업	-5.6	-10.7	-6.2	4.0	0.3	-1.3	18.0
음식점 및 주점업	-1.1	-1.9	-1.5	-0.4	3.6	-3.9	-1.1

자료 : 통계청, 2013년 3월 1사분기 산업 활동 동향

숙박 및 음식점업의 생산지수를 살펴보면, 2010년도 보다 원지수는 떨어졌으며, 막대그래프인 전년 동월대비도 또한 2010년도 보다 떨어졌다.

한국외식업중앙회 자료를 살펴보면 총 416,811 업체가 회원으로 등록되어 있으며, 그 중 서울에 가장 많은 분포를 나타나고 있다.



자료 : 통계청, 2013년 3월 1사분기 산업 활동 동향

<그림 2-1> 숙박 및 음식점업 생산지수(전년 동월비) 추이

<표 2-2> 외식업 현황

2013.03 기준

지회별	한 식	일 식	양 식	중화식	분 식	등록업소	기 타	소 계
서울시	38,904	3,259	2,568	3,409	6,572	21	26,683	81,416
부산시	15,252	417	1,167	1,649	2,632	201	5,787	27,105
대구시	10,257	837	225	1,346	1,321	7	5,320	19,313
인천시	8,011	601	94	872	1,275	11	5,230	16,094
광주시	7,130	392	160	475	912	0	5,465	14,534
대전시	8,294	389	310	542	1,275	0	3,583	14,393
울산시	4,822	367	259	408	738	0	2,512	9,106
경기	40,822	1,844	1,991	2,992	4,783	0	16,224	68,656
강원	11,334	814	474	969	1,385	0	5,223	20,199
충북	10,719	463	242	753	1,383	0	4,474	18,034
충남	13,481	674	763	1,147	2,324	6	4,792	23,187
전북	9,152	535	331	789	989	1	3,859	15,656
전남	10,790	247	218	664	981	2	5,082	17,984
경북	17,213	729	767	1,396	2,022	0	6,060	28,187
경남	23,453	844	1,199	1,460	2,234	4	6,735	35,929
제주	4,437	456	264	225	188	0	1,448	7,018
합계	234,071	12,868	11,032	19,096	31,014	253	108,477	416,811

자료: (사)한국외식업중앙회

다음으로 경기도가 외식업체가 많은 것으로 나타났으며, 이중 한식은 서울보다 더 많은 40,822업체가 있는 것으로 나타났다. 광고대행사인 대홍기획이 조사한 한국인의 라이프스타일 변화에 따르면 전체 가정의 50%정도가 한 달에 한번 이상 가족단위의 외식을 하고 있고, 매주 1회 정도 가족과 함께 정기적으로 외식을 하고 있는 것으로 나타났다. 평균횟수를 보면 주 2-3회가 45.2%로 가장 많았으며, 주1회가 25.2%로 두 번째로 많은 것으로 나타났다. 즉 전체의 70%이상이 주 1회 이상 외식을 하고 있는 것이다(한국외식산업연감, 1996).

우리나라는 외식업 비중이 다른 나라에 비해 매우 높으나, 외식업 분야에서 성공하는 경우는 적은 편이다. 외식업에 종사하는 비중이 높음에도 불구하고 이러한 현상은 사회적으로 양극화를 가져오는 데도 한 원인이 된다. 외식업 중에서 프랜차이즈 형식이 차지하는 비중이 절반 가까이에 달하고 있다. 우리나라 전체 프랜차이즈 26만 개의 가맹점 중에서 2008년 기준으로 외식업은 51%에 달한다. 일본은 2007년 기준으로 가맹점이 23만 개이며 외식업 비중은 19.9%로 우리나라보다 훨씬 낮다. 대구의 프랜차이즈 중에서는 외식업 비중이 무려 90%에 달한다는 보고도 있다.

이 지역 가맹점은 과당 경쟁으로 인해 폐업과 창업이 번갈아 나타나면서 3년 이상 생존율이 20% 이하다. 서울에서도 극히 일부 지역을 제외하고는 전반적으로는 어려움을 겪는 것으로 나타나고 있다.

이렇듯 외식산업은 매출규모나 업체 수 등 외형적인 부분은 급속히 증가하고 있으나 국내외 환경변화와 경영상의 문제 등 해결하여야 할 과제들이 시급한 현안으로 제시되고 있다.

2.1.1 외식업의 특성과 당면과제

대부분의 외식업체들은 외식업을 운영하는 데 있어 고객들에게 감동을 줄 수 있는 차별화된 서비스를 전략적으로 활용하고자 한다. 이를 위해 서비스를 지향하여 다른 경쟁업소와 차별화시킴으로써 생산성을 향상시키고, 고객의 충성도를 극대화시키는 적극적인 서비스의 차별화를 통하여 경쟁우위를 점유하는 것만이 치열한 경쟁 속에서 살아남을 수 있는 가장 중요한 과제이다.

지난 시간동안 우리나라 외식업은 열악한 여건 속에서도 괄목할 만한 성장을 이루었다. 이러한 성장은 주5일 근무제 같은 사회시스템 변화에 따라 더욱 가속

화될 것으로 예상된다. 그러나 외식업의 발전에 반드시 필요한 정부의 정책적인 지원과 함께 외식업 창업자의 적극적인 의지와 서비스 종업원에 대한 관리시스템은 그리 만족할만한 수준에 이르지 못한 것으로 보이고 있다. 창업자와 서비스 종업원들이 갖추어야 할 서비스에 대한 의지와 서비스지향성이 낮다면 우리나라 서비스 산업의 성장은 내실이 없이 외형만 커지는 기형적인 모습을 보이게 될 것임은 너무도 당연하다. 외식업의 경쟁력은 시장의 변화와 서비스에 대한 고객의 요구에 얼마나 민감하게 반응하느냐에 따라서 결정된다. 이러한 관점에서 시장의 변화를 예측하며 경쟁업체들과 차별화하고자 하는 노력을 위해 먼저 외식업의 특성과 기능을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 외식업은 대표적인 인적 서비스 산업이다. 요즘은 서비스산업에서도 노동을 대체할 수 있는 기계화된 자본설비를 사용하고 있으나, 외식업은 생산부분 자동화의 한계로 인해 다른 서비스산업보다도 인적 의존성이 강한 편이다. 실제로 현재까지도 외식업이라고 하면 주로 식사나 음료가 주 상품이라고 생각하여 왔고, 일반 소비자들도 외식산업을 식품제조업과 동일시하는 경향이 많았다. 그러나 외식 서비스부분을 염두에 둔다면 외식산업이 타 소매업 및 식품제조업과 확실히 구분될 수 있는 가장 중요한 요소인 것이다. 그러므로 외식산업에 있어서 서비스는 상품의 가치를 결정짓는 중요한 요소가 되므로 서비스의 기술개발, 서비스의 질 향상, 서비스의 자질 향상을 위한 투자와 연구가 병행되어야 한다. 특히 최근 파트타임어의 비중이 점차 높아지는 가운데 이들의 서비스 질을 향상시키기 위해서는 표준화된 매뉴얼 개발과 지속적이고도 강도 높은 교육이 필요하다.

둘째, 점포의 입지의존성이 타 산업에 비하여 높다. 외식업체는 음식을 생산하는 곳이기도 하지만 판매하는 곳이기도 하므로 고객이 외식업체에 쉽게 접근할 수 있는 위치의 접근성은 바로 고객을 유인하고 타 업체와 경쟁할 수 있는 가장 근본적인 수단이 되며, 입지에 따라 수입도 크게 차이가 난다. 최근에는 자가용이 보급되고 통신수단이 발달하면서 소비자와 다소 떨어진 도시근교나 한적한 유원지에 입지를 정하는 전문 레스토랑과 카페 등은 입지를 덜 고려하는 경우도 있지만 일반적으로는 입지는 가장 중요한 고려 요소이다.

셋째, 체인화가 용이한 사업이다. 외식업에 대한 운영관리를 통해서 축적된 경험이나 노하우를 바탕으로 차후 다점포 운영이나 관련사업과 연계해서 진출하는 것이 가능하다. 어느 정도의 브랜드 이미지를 가지고 있는 상품일수록 고객들에게 안심과 신용을 주기 때문에 체인화가 유리하다고 할 수 있다. 또한 외식산업도

대형화, 대규모의 자본 등으로 시장점유율을 높이고 있기 때문에 더욱 더 체인경영에 초점을 맞추고 있다.

넷째, 표준화, 단순화, 전문화의 3S시스템을 추구하는 매뉴얼 사업이다. 점포 주방이나 센트럴키친(centralkitchen)은 생산기능이나 제조기능인데 반해, 점포의 홀은 판매와 소비라는 동시성을 가지고 있기 때문에 경쟁력 제고와 효율적인 경영을 위해서 매뉴얼을 구축하여 시스템화를 정착시켜야 한다. 특히 최근 파트타임어의 비중이 높아지는 가운데 서비스의 질을 향상시키기 위해서는 표준화 된 매뉴얼이 절실하다고 할 수 있다.

다섯째, 종업원의 만족이 중요한 사업이다. 외식업은 고객과 생산자의 인적 접촉이 가장 높은 서비스 영역에 속하므로 직접 고객을 대하고 고객을 만족시키기 위해서는 먼저 종사원을 만족시켜야 한다. 그래야만 다른 산업에 비하여 높은 이직률을 줄일 수 있으며, 더불어 조직의 성장을 기대할 수 있다.

여섯째, 업무자체에 갈등이 발생할 여지가 많다. 외식산업에서 종업원에 의해 이루어지는 서비스는 기계가 아닌 인간에 의해서 이루어지므로 정형화할 수가 없다. 또한 매우 한정된 공간에서 많은 종업원들인 함께 일을 하다보면 종업원들 간에도 갈등이 빈번하게 발생한다. 종업원과 고객 혹은 종업원 간의 이러한 갈등이 심화되면 스트레스로 연결되고, 결국 종업원의 이직으로 연결된다. 스트레스가 가중될 경우 양질의 서비스 제공이 불가능하게 되어 점포의 매출에 악영향을 끼치는 결과를 초래한다.

일곱째, 고객이 주도하는 산업이다. 외식산업의 발전과정이나 시장동향을 분석해보면 외식업체의 마케팅 전략이나 계획적 경영스타일이 리드해 왔다가보다는 고객의 의식구조, 식생활 패턴의 변화, 국민소득의 증가에 따른 가처분 소득의 증대, 소비자의 생활방식과 기호에 영향을 받아 발전해 왔다. 고객의 라이프스타일의 변화에 맞게 외식산업의 경영이 변천되어 왔다는 것이다.

2.1.2 외식업의 기능

외식의 기회도 과거에는 식욕이라는 생리적인 욕구를 해결하는 의미가 강하였으나, 현대사회에서는 외식이 정신적, 사회적 측면의 다양한 기능을 수행하는 문화레저의 장으로써 자리 잡게 되면서, 소비자가 만족할 수 있는 수준의 음식과 함께 대인서비스, 분위기의 제공이 요구되고 있다. 이는 외식업이 식사의 제공이라는 제조업의 성격과 함께 인적서비스와 분위기를 제공하는 서비스업의 기능을 함께 갖는다는

사실을 의미한다. 이러한 이유 때문에 외식업은 노동집약적이며, 고객과의 직접적인 접촉으로 판매가 이루어지며, 다품목 소량이 주문 생산되고, 매출시간이 특정 시간으로 한정되어 있어 인력관리와 공간이용이 어려워 식재료의 관리, 입지 의존성 등 제조업과는 다른 성격을 갖게 된다. 외식업의 본질적인 기능은 밖에서 생활하는 사람을 대상으로 하며, 장소적인 측면에서는 도시적인 성격이 강하며, 주거지, 근무지, 출장 및 여행지 등의 주변에 외식업소를 입지시켜 그들에게 식사 제공은 물론, 감각적·심리적 기능과 사회적·문화적 기능을 가지고 있는 유형재인 음료를 포함한 요리와 무형재인 인적서비스, 분위기 연출, 식사와 관련된 각종 편의 등을 총체화 하여 상품으로써 제공하는 것이다. 그리고 이러한 것이 적절히 조화를 이루어야 외식업이 상품으로서의 가치와 기능을 발휘할 수 있는 것이다. 이렇게 조화된 기능을 발휘하기 위해서는 먼저 다음과 같은 외식업에 대한 소비자의 욕구를 파악하여야 한다.

2.1.2.1 끼니 해결의 욕구

외식업체를 이용하는 첫째 욕구는 식욕을 충족시키는 1차적인 욕구라고 할 수 있다. 최근 식생활이 풍요해지고 음식점이 산업으로까지 발전했다 하더라도 이러한 기능을 담당하는 업체는 지속적으로 존재하게 된다.

2.1.2.2 경제적 시간 활용의 욕구

경제적인 시간활용과 함께 라이프스타일의 급격한 변화가 시작되면서 시간을 최대한 절약하여 활용하려는 욕구가 증가하게 되었다. 패스트푸드나 도시락 및 배달 형태의 점포 등이 전형적인 경우이다.

2.1.2.3 일상이탈의 욕구

외식업의 성장을 지탱해 주는 욕구로 사람들이 일상적인 공간과 삶에서 벗어나 새로운 분위기를 느껴보고자 하는 욕구이다. 여성취업과 핵가족의 증가, 자동차 보유의 확산 등이 이러한 욕구를 증가시키고 있다.

2.1.2.4 친교의 욕구

사람들은 자신의 주변에 위치한 수많은 조직과 단체에 소속되기를 바라며 이를 통해 사회적 친교를 이루어 나아간다. 이렇게 각종 모임을 통해 구성원들끼리의 친교를 이루기 위한 목적으로서 외식업의 기능은 점차 중요해지고 있다.

2.1.2.5 차별화의 욕구

외식업에서 추구되는 기능 중 가장 새로운 형태이다. 차별화의 욕구는 독특한 음식의 맛을 알고 있거나 새로운 분위기의 점포에 대해 정보를 가지고 있는 점에 대해 자부심을 느끼는 사람들이 늘어가면서 등장하게 되었다. 최근 이러한 욕구를 가지고 있는 사람들은 각종 매체를 통해 정보를 수집하기도 하고 사이버 공간의 카페와 블로그를 통해 정보를 교환하거나 활발한 평가를 하면서 새로운 외식문화를 형성해 가고 있다.

2.1.3 국내 외식업의 당면과제

2.1.3.1 전문 인력의 부재

외식업체수 53만 개, 연간 총매출액 46조원 등 국내 외식산업은 지속적인 양적 성장은 가져왔지만 이러한 외형에 비해 전문 인력은 매우 빈약한 실정이다. 이는 대다수 외식업체들이 영세업체로 전문 인력 양성에 매우 인색한 결과이다. 국내 외식업계가 해결해야 할 시급한 과제 중 손꼽을 수 있는 것이 바로 외식 전문가의 육성이다

2.1.3.2 관련 정책의 부재

국내 외식산업은 양적으로는 선진국 수준에 진입하고 있다. 그러나 이에 대한 정부 차원의 정책은 10~20여 년간 변함이 없으며 주무부서가 있기는 하나 제 역할을 못하고 있는 실정이다. 수년 전부터 정부가 서비스산업을 육성한다는 정책 아래 외식산업을 육성하기 위한 방안을 마련하고 있으나 그 효율성에서는 매우 미약하다.

2.1.3.3 원가상승

장기불황으로 인해 국내 외식업계는 지속적으로 매출이 하락하고 있으며, 외식업소 운영에 필요한 원재료비, 인건비, 제경비 등 비용 역시 계속 상승하고 있어 외식업체의 경영 상태가 심각해지고 있다. 2005년 5월 중소기업특별위원회가 발표한 '자영업체 경영 실태 조사'에 따르면 이익을 내는 업체는 8.4%에 불과했으며 겨우 생계를 유지하는 업체가 64%, 임대료 및 관리비조차 내지 못하는 업체가 26.4%로 나타나 자영업체의 경영심각성을 잘 입증해 주고 있다.

2.1.3.4 외식인구 대비 외식업체수 한계

주요 국가별 외식업체수 비교 현황에서 보듯이 국내 외식업체수는 총 53만개로 인구 91명당 1개의 업체가 운영되고 있고, 일본의 157명당, 미국의 334명당, 중국의 342명당 1개 업체에 비해 비교조차 하기 어려울 정도로 많은 외식업체를 보유하고 있다. 외환위기 이후 일자리 창출을 위해 소자본창업을 지원한 정책으로 인해 수많은 자영업자들이 외식업에 참여한 바 있다.

2.1.3.5 외식 관련 인프라의 부재 현상

현실성 있고 정확한 외식 관련 통계가 부재한 상태에서 정책을 입안하거나 학문을 연구하기 위해서 많은 어려움을 겪는 것이 국내 외식업계의 현실이다. 외국에서 국내에 진출하려는 경우나 국내에서 해외에 진출하려는 외식기업에게 정부가 제공할 수 있는 외식 관련 자료는 매우 부족한 상황이다.

2.1.3.6 외식경영 환경의 악화

현실에 맞지 않은 세금정책과 카드수수료 문제도 외식경영 환경의 악화요인이라고 할 수 있다. 여기에 교통 부담금, 환경 부담금 등 외식업체가 감당해야 할 각종 비용은 갈수록 늘어나고 있다. 3D업종의 기피현상으로 직원구인난, 외식업체수의 급증으로 인한 과당경쟁 및 출혈경쟁 등으로 외식업 경영을 둘러싸고 있는 경영환경은 갈수록 악화될 수밖에 없다.

2.2 역량중심의 인적자원관리

2.2.1 역량의 개념

최근 기업에서 사용하고 있는 역량이라는 개념은 1920년대 과학적 관리의 창시자로 불리는 Frederick Taylor가 업무를 세부적인 구성요소로 나눌 것을 제안하면서 시작하였다. 또한 2차 세계대전 중에는 심리학자인 John Flanagan (1954)이 중요사건 면접기법을 통해서 업무사건, 위기, 중요문제 등과 같이 특정한 상황 하에서, 사람들이 어떻게 행동하는가에 대한 자료를 수집하여 성공적 수행과 관련된 결정적 특질이나 기술 등을 파악하려고 시도하였다.

현대 역량개념의 출발은 1960년대 말에서 1970년대 초 사이에 심리학 영역에서 시도되었는데, McClelland(1973)는 전통적 학업 적성검사 혹은 성취도 검사의 문제점을 지적하고 그에 대체할 수 있는 방법을 개발하였다.

McClelland의 역량 개념에는 지능개념에서 중요하게 생각하는 영역이외에 동기와 성격이 포함되어 있는데, 과거 지능의 개념이 실제 인생에서의 적응 결과를 산출하는 실제요인이 되지 못했다는 것을 지적하고 전통적인 지능보다는 개인이 수행하는 직무에서 실제성으로 나타나는 역량이 평가의 대상이 되어야 한다고 주장하였다. McClelland는 Mcber사에서 중요사건 면접기법을 근거로 행동사건 면접을 사용하여 이러한 역량을 정교화 하였다. BEI는 중역진이나 상위 관리자들로 이루어진 패널에 의한 지정된 우수성과자와 인구통계학적 변수에 의해 대응시킨 평균수행자를 구분하고 우수성과자 효과적 직무 수행을 할 때 보여주는 중요한 직무영역인 지식, 기술 및 특질들을 관찰하여 기술하는 방식으로 진행되며 이것이 직무에 요구되는 역량이 되는 것이라고 하였다(Klemp, 1980). BEI 기법은 중요사건 면접기법과 달리 피 면접자의 유형이나 느낌에도 주의를 기울인다. 중요사건 면접기법은 피면접자가 실제로 행하였거나 목격했던 행동과 그 외 중요하다고 생각되는 자료에만 중점을 두는 반면 McClelland의 행동사건 면접방법은 개인적 경험들과 사건에 대한 인식까지도 포함하도록 초점을 확대하였다(Lucia & Lepsinger, 1999).

<표 2-1>은 McClelland(1973)의 연구를 인용한 글들과 시간이 지날수록 McClelland의 논문의 영향력이 증대되었음을 보여준다. McClelland의 논문이 출판되자마자 그의 주장이 심리학인문 교재에 실렸으며, 1980년대 후반에는 신문이나 잡지 기사들도 지능검사에 대한 권위 있는 학설로 McClelland의 주장을 인용하면서, 이 주장들이 대중들에게 받아지게 되었다. 특히 역량이란 용어가 주목을 받게 된 것은 Boyatzis(1982)가 우수성과자가 평균적인 성과자와 구별되는 특성을 규명하는데 역점을 두면서 『역량 있는 관리자』라는 책을 출간한 것과 직접적으로 관련이 있는 것으로 보여 진다. 그는 저서에서 직무수행의 결과인 과업과 성과를 그것을 수행하는데 필요한 행동과 구분하였다. 그가 내린 역량에 대한 정의는 다음과 같다.“효과적 혹은 우수한 성과와 결정적으로 관련되어 있는 동기, 특성, 기술, 자기이미지, 사회적 역할, 지식체계 등 특정 개인에게 내재된 특성”이라고 하였다.

Boyatzis(1982)는 McClelland의 역량 연구를 관리자 영역으로 확장하여, 관리역량의“일반모형”이 정의 될 수 있는지를 12개 조직에서 관리직에 있는 2,000명

을 대상으로 관찰하였다. 그 결과 역량의 개념과 효과적 성과와의 관계성을 밝혀냈다. 그러한 높은 성과와 관련된 확장된 역량의 정의는 다음과 같다.“역량은 성과와 평균 혹은 낮은 성과를 구분하게 해주는 특성이다”

<표 2-3> McClelland(1973)의 연구 개념을 지지하는 내용

	출판물	저자	언급된 내용
신문	New York Times	Goleman(1988)	IQ 검사는 직업성공을 예견하기에는 무척 제한적이다.
	New York Times	Goleman(1988)	지능은 직업성공과 관련이 없다.
	Plain Dealer	Drexler(1981)	IQ 는 리더십, 예술, 과학, 음악, 작문, 발언, 연극의 재능과는 관련이 없다: 검사는 문화적 요인에 의해 차별적이다.
잡지	Atlantic Monthly	Fallows(1985)	적성검사를 역량 테스트로 대체하라.
	Psychology Today	Goleamn(1981)	IQ 와 성적은 작업성공과 관련이 없다.
	Psychology Today	Koenig(1974)	IQ 와 성적은 역량 테스트만큼 타당하지 않다.
대중서적	More Like Us	Fallows(1989)	IQ 와 성적은 직업 성공 예측에 무용하다.
	Whiz Kids	Machlowitz(1985)	영특한 사람들이 인생에서도 성공하는 것은 아니다.
심리학 교재	Psychology:an Introduction	Morris(1990)	IQ 와 성적은 직업 성공과 관련이 없다.
	Introduction to Psycholog	Coon(1986)	IQ 는 중요한 행동이나 성공을 예측하지 못한다.
	Psycholog: Being Human	Rubin & McNeil(1985)	IQ 검사를 역량 테스트로 대체하자.
	Psychology	Crider, Goethals, Kavanaugh & Solomon(1983)	IQ 는 인종과 사회경제적 지위에 따라 차별적이다.
	Undrstanding Human Behavior	McConnrll(1983)	능력은 직무성공과 관련이 없다.
	Elements of Psychology	Crutchfield Krech(1982)	IQ 와 성적은 인생의 성공과는 관련이 없다.
	Psychology:an Introduction	Rosenaweig & Mussen(1977)	IQ 점수는 직업 성공과 관련이 없다.
	Introductory Psychology	David & Engen(1975)	IQ 검사를 역량 테스트로 대체하자.

자료 : Barrett & Depinet (1991), p.1013

그가 내린 정의에서 주목할 것은 과업성과 자체가 아닌 성과와 관련된 행동에 초점을 맞추었다는 것이다. 역량을 직무수행과 관련된 행동의 차원으로 보고 있고 이를 21개의 관리역량으로 제시하였다. 이중 19개의 역량이 일반모형으로 결정되었다.

1980년대가 역량모델 이론이 성숙해진 시기라고 한다면 1990년대는 역량모델이 조직에서 실제로 적용하여 사용하는 것이 가능하도록 발전된 시기라 할 수 있다. Spencer & Spencer(1993)는 저서(Competency at Work : Models for Superior Performance)에서 Flanagan, McClelland, Boyatzis의 연구를 바탕으로 조직에서 특정 그룹에 대한 역량을 어떻게 모델링 할 수 있는지를 보여주었다. 그들은 또한 McClelland의 역량에 대한 기본 개념을 보다 구체화 하였다. 역량이란 특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준에 의하여 평가되었을 때 효과적이고 우수한 성과의 원인이 되는 개인의 내적 특성이라고 정의 하였다. 이들은 McClelland가 제시하는 역량의 기본개념을 따르면서도 역량을 내적특성, 효과적이고 우수한 성과의 원인, 준거기준이라는 개념을 통해 보다 구체화시키고 있다. 여기서 내적특성이란 다양한 상황에서 일반적으로 나타나며 비교적 장시간 지속되는 행동 및 사고방식으로써 개인의 행동을 예측할 수 있도록 해주며 개인의 내재된 특성(동기, 가치, 개념, 지식, 기술)을 말하며 효과적이고 우수한 성과의 원인이란 역량이 효과적이고 우수한 행동이나 성과의 원인이며 이를 예측할 수 있다는 의미이다. 준거기준이란 역량이 개인의 우수성을 구체적인 준거나 기준에 의해 예측된다는 의미이다(Spencer & Spencer, 1993). 그들은 1989년에 200여 가지 업무와 관련된 역량모델을 수집하여 BEI 방법을 통해 얻어진 결과를 분석하여 6개의 역량군과 20개의 역량을 모델화 하였다. 한편, Dubois(1993)는 인적자원개발 분야에서의 역량의 적용을 위한 역량의 추출방법과 그 응용방법을 제시하여 인사실무자들의 관심을 증대시켰다. 그는 인적자원개발의 훈련, 교육, 개발의 3가지 영역 중 역량을 기반으로 한 프로세스를 활용하는 훈련과 교육에 대해서 주로 다루었다.

또한, 역량에 관해 본격적인 연구는 1973년 미국 외무성에서 초급외교관 선발을 위해 하버드대학의 사회심리학자인 David McClelland 교수에게 효과적인 인재채용 방법에 대한 연구를 요청함으로써 시작되어 이후 많은 학자들에 의해 보다 역량을 정교화 하는 연구들이 진행되어 왔다. 그들 중 역량에 대한 개념과 더불어 유형별로 살펴본 대표적인 연구자는 Sparrow(1996)이다. 그는 개인차원에서의 역량은 특정 직무수행에서 우수한 성과를 내는 개인의 내적인 특성과 능력이며, 관리차원

에서의 역량은 관리자들이 갖추어야 할 역량으로 조직의 유형이나 직업, 업종 등에 관계없이 적용될 수 있는 개인 역량이라 하였다. 또한 조직측면에서의 역량은 조직의 다양한 지식과 기술 등이 학습되어 축적된 형태라고 설명하였다.

<표 2-4> Sparrow의 역량 구분

역량	정의	응용	보상
개인역량	직무수행과 관련된 행동 목록	HR의 전반적 영역에서 사용	내부적으로 보상 가능한 업적 및 인정
관리역량	직업 또는 부문의 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

자료 : Sparrow(1996), pp.25~26. 박동건(2001), p.9에서 재인용

역량의 개념은 심리학 영역에서 출발하였는데, 인적자원관리와 관련하여 역량개념을 체계화한 사람은 미국의 심리학자인 McClelland(1973)로 알려져 있고, 전통적 학업 적성검사 혹은 성취도 검사의 문제점을 지적하고 대체할 수 있는 방법을 개발하였다. 그는 역량을 삶을 통해 나타나는 결과물의 묶음들이라고 하여, 역량을 개인 성과를 예측하거나 설명할 수 있는 다양한 심리적, 행동적 특성으로 정의하였다.

McClelland(1973)의 개인 역량 개념은 지능개념에서 중요하게 생각하는 영역 외에 동기와 성격이 포함되어 있는데, 과거 전통적인 의미에서의 지능의 개념은 실제 삶에서의 적응 결과를 산출하는 실제요인이 되지 못한다는 것을 지적하고 개인이 직무를 수행하여 실제성으로 나타나는 데에 구체적인 결과물을 보여주는 역량이 개인에 대한 평가 대상이 되어야 한다고 주장하였다. 그 주장은 Boyatzis(1982), Spencer & Spencer(1993), Mirabile(1997)등에 의해 보다 체계화되고 범위가 넓어졌다. 주요 연구들에서 제시된 역량 개념의 다양한 정의를 <표2-4>과 같이 요약 할 수 있겠다. 개인 수준에서 적용되는 역량 개념은 연구자별로 다소의 차이가 있겠으나, McClelland(1973)의 초기 취지와 목적이 유지되는 상태에서 구성차원과 측정 및 모델링 방법 등에서 다양하게 발전되어 왔음을 알 수 있다. Boyatzis(1982)는 역량을 성공적인 직무수행에 필요한 동기, 기술, 자아상, 사회적 역할의 한 부분 또는 지식체계로 보았고, 이와 같이 역량은 광범위하게 여러 학자들의 정의로 분류가 되었고, 어디에 초점을 맞추는지에 따라 달리 해석이 되었다.

역량의 정의들을 정리하면 역량이란 특정한 상황 혹은 직무에서 준거에 따라 고성
과자와 평균 혹은 저성과자를 구분해주는 개인의 내적 특질로서, 효과적이고 우수한
성과의 원인이 되고 측정 가능하여야 한다. 즉, 역량은 직무나 역량의 핵심을 성공적
으로 수행하는 데 중요한 행동능력으로 표현될 수 있다. 그리고 관찰 가능한 특성이
있으므로 조직에서 우수한 수행의 척도로 사용할 수 있는 관리도구가 될 수 있다.

<표 2-5> 역량의 정의

저 자	역량의 정의
McClelland (1973)	역량은 평범한 성과를 내는 직무 수행자와 우수한 성과를 내는 직무수 행자를 구분 짓는 행동양식의 특성에 초점을 맞추어, ‘특정 조직이나 환경에서 필요로 하는 것을 이룰 수 있는 능력’의 의미로 정의하였다.
Boyatzis (1982)	역량이란 ‘효과적 혹은 우수한 성과와 결정적으로 관련되어 있는 동기, 특성, 기술, 자기 이미지, 사회적 역할, 지식 체계 등 특정 개인 에게 내제된 특성’ 이라고 정의 하였다.
Zemke (1982)	역량을 구성하는 것이 무엇이고, 또 어떠한 요소가 역량에 속하지 않는 것인지에 대한 한 개의 정답이 존재하지 않는다.
Mclagan (1989)	특정분야에서 결과물을 산출하는데 결정적인 영향을 주는 지식과 기술의 영역이다.
Spencer & Spencer(1993)	특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적 특성이다.
Dubois (1993)	조직 환경 속에서 직무의 질적 목표를 달성할 수 있는 조직원의 능력이다.
Strebler & Bevans(1996)	업무영역에서 새로운 상황에 지식과 기술을 전이하는 능력을 포함하는 광범위한 개념이다.
Parry (1996)	개인이 수행하는 업무의 중요한 부분들에 영향을 주고, 업무의 성과와 관련성이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과 기준에 대비하여 측정될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 통해 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체이다.
Green (1999)	직무 목표를 달성하는데 사용되는 측정 가능한 업무습관 및 개인적인 기술에 대한 증거 자료이다.
Schipmann (2000)	역량은 측정가능하고, 업무와 관련되고, 개인의 행동적 특징에 기초한 특성 또는 능력이다.
김진모 (2001)	역량을 조직의 미션 및 전략을 달성하고, 바람직한 기업문화를 창출 하는데 요구되는 지식, 기술, 태도의 총체이다.
박준성(2001)	높은 직무 성과를 얻도록 해주는 동기, 자질, 태도나 가치관, 지식, 기능 등의 제 요인을 포괄하는 복합적인 개념이다.

자료 : 연구자 재정리

세계시장에서의 치열한 경쟁과 광범위한 정보기술의 발달, 지식기반 산업사회로의 구조조정 등 급격한 환경의 변화로 인해, 기업의 조직은 다방면에서 신속하고 유연해질 것을 요구 받고 있다(Drucker, 1994). 세계적으로 많은 기업에서는 경쟁력을 확보하기 위한 방안으로 조직 구성원의 역량이 장기간의 생존과 조직의 높은 생산성에 기여하는 필수적인 부분이 되었다(Pfeffer, 1994). 또한 이러한 역량 개념을 인사의 근간 정보로 채택하여 활용하기 시작한 기업들이 많으며, 이는 직무중심의 인사관리 방식의 경직성 문제를 해결하기 위한 차원에서 시작되었다. 역량 개념의 효과가 입증되면서 세계적 정보시스템 기업, 다국적기업 등을 통해 역량기반 인사관리 방식을 채택하여 그 성과를 입증해 보이고 있다.

역량은 조직역량과 개인역량으로 구분된다. 조직역량은 어떤 조직의 제품과 서비스를 다른 경쟁자와 구별해준다. 또한 고객의 입장에서 가치를 확립하는 기술, 시스템, 문화 등의 경쟁우위 요소를 말하며 자사가 지니고 있는 고유하고 독자적이며 궁극적인 것을 역량이라 한다. 핵심역량은 조직내부의 기술이나 단순한 기능을 뛰어넘는 노하우를 포함한 종합적인 강점과 기술력으로서 조직 경쟁력의 원천이라고 할 수 있다. 그리고 개인역량이란 조직구성원이 각자의 업무에 부여하는 지식, 기술, 태도의 집합체를 말한다. 즉, 역량이란 높은 성과를 창출한 탁월한 성과자로부터 일관되게 관찰되는 행동특성으로 말하며 지식, 기술, 태도, 가치의 상호작용에 의해 성공적 결과를 이끌어낸 행동을 말한다.

서비스 산업에서도 성장 기회를 잡기 위한 첫 번째 단계는 해당 조직의 핵심역량을 파악하는 것이다. 그러나 조직의 핵심역량이 항상 명확하게 정의되는 것은 아니다. 성공적인 서비스 조직은 제공할 서비스를 중앙 집권적으로 구축하면서 서비스의 성공적인 이행은 분권적으로 하는 역량을 갖추고 있다.

외식 산업의 경영환경 또한 그 어느 때보다 빠르게 변화하고 있으며, 이런 환경 속에서 적절한 대응을 하며 조직을 이끌어갈 수 있는 전문성을 갖춘 인력의 중요성이 부각되고 있다. 치열해지는 경쟁구도 속에서 패밀리레스토랑의 경쟁력강화 및 높은 성과를 거두기 위해 인적자원관리에 있어서도 새로운 대안이 필요하게 되었고, 직무 중심의 인사관리 방식에서 벗어나 역량기반 인적자원관리의 도입이 기대되고 있다.

이에 본 연구는 여러 학자들을 통한 역량의 개념을 정리하고 역량 개념의 발전에 대한 정의와 역량에 대한 선행 연구를 토대로 그 개념을 정리해 보고자 한다.

기업의 조직구성원들이 창출해내는 무형의 자산이 기업 성과의 가장 중요한 핵심

으로 등장하였으며, 성과창출의 동인이 사람에 있다는 인식의 확산은 이들이 갖고 있는 능력, 즉 역량을 개발하는 것과 직결된다. 역량이라는 개념은 여러 학문 분야에서 다양한 의미로 사용되어 왔고, 인적자원관리와 관련해서 표현되는 역량은 주로 조직이론이나 경영전략가들에 의해 개발되어 온 거시적 개념과 조직 및 사회 심리학자들을 중심으로 발전되어 온 미시적 개념으로 구분할 수 있겠다. 거시적 개념으로서는 기업전략의 관점에서 경쟁력을 확보해 줄 수 있는 조직 전체를 하나의 개체로 보고 역량을 정의하고 있으며, 미시적 관점으로는 조직구성원 개인의 관점에서 우수한 성과를 내도록 하는 개인의 특질을 그 분석 대상으로 한다는 차이가 있다.

그러나 두 관점 모두가 조직이나 개인이 보여주는 우수한 성과나 능력으로 정의하고 있다는 점에서 공통점을 보이고 있다(박우성, 2002). 다양한 정의 가운데 인사관리분야에서 가장 보편적으로 사용되어지고 있는 역량의 개념은 '개인 혹은 조직의 성과에 중대한 영향을 미치는 관찰 가능하고 측정 가능한 개인의 성과창출 행동'이라 할 수 있겠다.

핵심역량이란 개념은 Hamel & Prahalad(1994)가 Harvard Business Review (1990, 5~6월호)에서 처음 언급하였다. 이 연구에서는 기업에 있어 사업의 성과는 무엇에 달려 있는가에 대한 해답으로 핵심역량을 밝혀내고 이를 지속적으로 만들어나가 효율적으로 활용할 수 있는 능력에 달려 있다고 주장하였다. 또한 후속 연구에서 핵심역량이 다른 능력과 구분되는 것은 이러한 여러 가지 활동을 연결시키는 통합성에 있다고 밝히고 있다.

따라서 핵심역량은 여러 조직 단위에 내재되거나 통합되어 있는 능력이나 기술이라고 하였다. 한편, Spencer & Spencer(1993)는 역량을 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성이라고 정리하고 있다. 여기서 내적인 특성이란 다양한 상황에서 개인의 행동을 예측할 수 있도록 해주는 개인 성격의 심층적이고 지속적인 측면을 말한다. 역량이 개인의 내적 특성으로서 다양한 상황에서 일반적으로 나타나는 비교적 장시간 지속되는 행동 및 사고방식(Guion, 1991; Spencer & Spencer, 1993)이라고 할 때, 역량은 동기 부여, 특질, 자기개념, 지식, 기술 등 다섯 가지를 포함한다. 이와 같이 핵심역량이란 과거에 그 기업을 이끌어왔으며 또는 적절하게 전환되거나 추가의 역량을 축적시키면서 미래성장의 견인차 역할을 할 수 있는 기업 내부에 공유되고 있는 기업 특유의 총체적인 능력, 기술, 지식을 의미한다. 여기서 핵심역량이란 단절되어 있는 능력,

지식, 기술이라기보다는 일련의 통합된 기능이나 기술을 뜻한다고 볼 수 있다.

한편, 직무역량의 경우 직무수행능력과는 구분되는 개념으로 설정하고 이 두 가지 개념 모두 지식, 기술, 태도의 복합요인이라는 공통점과 또 각 개별직무별로 접근해야 하는 직무 특유요인이라는 점에서 유사한 점이 있으나 직무수행능력은 특정 행동을 유발하는 외형적 행동에 초점을 두고 있는 개념이라고 설명하고 있다. 직무역량은 직무수행능력과 직무성과의 매개요인으로서 우수 직무수행자의 행동적 특성에 근접한 개념이며 보다 행동 지향적인 개념이라고 볼 수 있다(삼성경제연구소, 1999). 역량은 ‘competency’라는 용어와 ‘competence’라는 용어가 학문적으로 특별하게 구분해서 사용되고 있는 것은 아니나 분석의 수준에 따라 대체로 개인 수준의 역량을 ‘competency’로 구분하고, 조직수준의 역량을 ‘competence’라고 지칭하는 경향이 있다(김현주, 2003).

<표 2-6>에서는 개인 수준에서의 역량과 조직 수준에서의 역량을 구분하지 않고 주로 조직행동분야나, 교육훈련 관련 연구에서 나타나고 있다.

<표 2-6> Competency와 competence의 연구

구 분	개인수준의 연구	조직수준의 연구	개인/조직수준의 혼재
용 어	Competency	competence	Competency, competence
연구 초점	개인역량의 내용과 성격, 구성요소 규명	조직 경쟁력의 원인과 요소, 독특성 규명	개인역량에 전략적 의미를 부여하여 실무적으로 활용
학자별 연구 사례	Boyatzis(1982) Spencer&Spencer(1993) Dubious(1993) Lucia&Lepsinger(1999) Schippmann(1999) Green(1999)	Prahalad&Hamel(1990) Bamey(1991)	Collin(1989) Milkovich&Newman(2002)

자료: 연구자 재정리

대체로 인적자원관리에서의 개념에 대한 구분이 모호하여, 전략이나 조직 수준에서 핵심역량을 논할 때는 ‘core competence’, 인적자원관리에 활용되는 역량

모형에서 전체 직원이 공통적으로 갖추어야 할 핵심적 또는 공통적인 역량을 'core competency'라고 지칭하는 경우가 많다. 본 연구에서는 인적자원관리에 적용되는 역량 개념을 영문으로 competency로 통일하여 사용하겠다.

결론적으로 조직역량과 개인역량간의 분석 수준과 기준은 다르지만 서로 관련성을 분석해서 설계함으로써, 조직 차원에서의 거시적 방향성과 개인 차원에서의 미시적 차원이 통합적으로 인식될 수 있도록 해야 하며, 이를 각 기업의 부서별 직원의 능력과 조직의 전략적 기능을 강화시키고 조직적인 운영에 따라 전략을 보다 유연하게 변화시킬 수 있어야 한다.

2.2.2 역량의 구성요소

앞서 기술한 바와 같이 인적자원 분야에서의 역량에 관한 논의는 McClelland(1973)가 지능에 대한 역량 검사의 우위성을 통해 기존의 지능검사에 의한 선발 방식의 문제점을 제시하고 그 대안으로서 역량 중심의 선발 방식을 제안하면서 시작되었다. 그의 연구에서의 핵심은 두 가지다.

첫째는 직장생활이나 사회생활에서 성공을 거둔 사람과 그렇지 못한 평범한 사람을 비교해서 성공과 연관된 특성을 규명하는 준거표본을 사용하는 것이다.

둘째는 전통적인 선다형 검사나 자기보고서는 반응적인 측정방법이므로 피검자가 직접 경험한 구체적인 상황을 반영하기 어렵기 때문에 한 개인의 현재 또는 미래를 예측하기 위해서는 실제상황에서 그가 생각하고 행동하는 것 혹은 과거와 유사한 상황에서 행동했던 것을 파악하는 성공의 원인이 되는 자발적 사고와 행동을 규명하는 것이다. 그 후 Boyatzis(1982)는 미국 내의 2000여명의 관리자를 중심으로 우수한 업무수행자와 평균 내지는 평균 이하의 업무수행자의 역량을 모델링하면서 발전하게 되었는데, 그는 관리자를 대상으로 이루어진 여러 가지 역량연구의 행동사건 면접(behavioral event interview: BEI)자료를 재분석하였다. 그 결과 어느 조직, 어느 업무에서나 일관성 있게 나타나는 우수한 관리자의 성과를 결정하는 21개의 역량을 도출하였다(Boyatzis, 1982; 박동진, 2001; 박우성, 2002).

이 연구에 이어 Spencer & Spencer는 1989년에 200여 가지의 업무와 관련된 역량모델을 수집하여 각각의 모델을 해당 직무의 우수한 수행자의 특성에 관한 연구보고서를 작성하였다. 이 연구보고서에서는 3개 내지 6개의 역량범주를 정하고

각 범주에는 2개 내지 5개의 역량을 포함시키고 있다. 각 역량은 설명식의 개념정의와 3개내지 6개의 행동양식에 대한 묘사로 이루어져 있다. 이를 정리하면 <표 2-5>과 같다.

이 역량사전에 의하면 성취와 행동역량은 타인에 대한 영향력보다는 과업성취를 목표로 하는 행동에 중점을 두고 있다. 그러나 생산성 향상이나 보다 나은 성과를 위해 타인에게 영향력을 행사하는 행동은 영향력뿐만 아니라 성취역량에도 포함된다. 정보수집과 주도성은 어떤 역량이나 의도를 보완하는 기능을 하는데 주로 성취지향성과 함께 발휘하는 것이 보통이다. 이처럼 연구자들 및 컨설팅 기관들에 의해 개발된 이러한 일반역량 모델들은 대개 역량과 역량 그리고 각각의 역량에 대한 역량 수준을 척도화 하여 기준을 제시한다. 따라서 역량을 활용한 인적자원 관리를 도입하기를 원하는 기업들은 복잡한 역량개발과정이 없이도 자신의 회사에 맞는 역량을 추출하여 이를 자사의 현황이나 특징에 맞게 변형시켜 활용이 가능하다(박우성, 2002).

<표 2-7> Spencer & Spencer(1993)의 역량 사전

역량군(competency Cluster)	역량(Competency)
성취와 행동 역량군 (Achievement & Action)	성취지향성 역량, 질서, 품질, 정확성에 관한 관심 주도성 역량, 정보수집 역량
대인서비스 역량군 (Helping & Human services)	대인이해 역량, 고객지향성 역량
영향력 역량군 (The Impact & Influence)	영향력 역량, 관계형성 역량, 조직인식 역량
관리 역량군 (Managerial)	타인 육성 역량, 지시와 주장 역량 팀워크와 협력 역량, 팀리더십 역량
인지 역량군 (Cognitive)	분석적 사고 역량, 개념적 사고 역량 기술적 전문성 역량
개인효과성 역량군 (Personal effectiveness)	자기 통제 역량, 자기 확신 역량 유연성 역량, 조직헌신 역량

자료 : Spencer, L. M. & S. M. Spencer(1993), Competence at Work, : Models for Superior Performance. John Wiley & Sons, NY. pp. 19-89를 토대로 제작됨.

Kohanski & Ruse(1996)는 역량연구를 하는 본질적인 이유로 저비용 조직 구조 상황에서 추가적인 비용이나 인력의 충원 없이 고성능을 창출하기 위한 유일한 해결책으로 역량이 제시되고 있기 때문이며 역량은 만드는 것이 아니라 발견하는 것이라고 하였다.

<표 2-8> Sparrow(1994)의 역량분류

역량구분	정 의	용 용	보 상
조직역량 (핵심역량)	조직의 전반적인 자원과 능력	비즈니스 프로세스 및 전략	지속적인 고용과 안진
관리역량	직업 또는 부문의 지식, 기술, 행동	일반적인 직업교육 및 훈련	외부적으로 활용 가능한 업적 및 자격
개인역량 (직무역량)	직무수행과 관련된 행동 목록	HR의 전반적 영역에서 사용	내부적으로 보상 가능한 업적 및 인정

자료: Sparrow, P. R.(1994). 박동건(2001), 박우성(2002)의 자료를 토대로 재인용

또한 Sparrow(1996)는 역량을 조직역량, 관리역량, 개인역량으로 구분하고 이러한 역량들은 서로 관련되어 있으며 중첩되어 있다고 보고 있다. 조직역량은 모든 종업원들이 공유해야 할 역량이며, 관리역량은 개인의 직무가 아니라 다른 기업에서 활용될 수 있는 역량이며, 개인역량은 개인의 직무수행과 관련된 역량을 의미한다고 주장한다. 이러한 주장을 정리하면 <표 2-7>과 같다.

한편, Zingheim, Ledford & Schuster(1996)등은 역량중심의 인적자원 관리가 각 개별기업이 중시하는 핵심적 역량들이 강조되고 있다는 것을 고려할 때, 기업들이 활용하는 핵심적 역량들이 기업마다 다를 것으로 생각될 수 있으나 실제에 있어서는 대부분의 기업들이 선택하는 역량들은 의외로 유사하다고 주장하고 있다.

그러나 기업들이 유사한 역량들을 활용하고 있다고 해도 실제로 그러한 역량이 정의되고 행위지표로 개발되는 내용과 방식이 다르고 실제로 활용되는 인적자원

관리의 영역에서는 매우 큰 차이가 존재한다.

<표 2-8>는 미국 기업들에서 가장 많이 사용되고 있는 20개의 역량들을 Zingheim, Ledford & Schuster(1996)가 정리한 것이다.

<표 2-9> Zingheim, Ledford & Schuster(1996)가 정리한 역량요인

사용빈도가 높은 20개 역량 : 미국기업을 중심으로	
성취지향	품질지향
주도성	대인이해
고객-서비스 지향	영향
조직인식	네트워킹
지시	팀웍과 협력
종업원개발	팀리더십
기술적 능력	정보추구
분석적 사고	개념적 사고
자기통제	자기신뢰
사업지향	유연성

자료: Zingheim, Ledford & Schuster(1996), Competencies and Competency models, Raising the Bar: Using Competencies to Enhance Employee Performance, American Compensation Association.

역량연구에서 현재까지 가장 광범위하게 사용된 것은 Mclagan(1997)의 연구로 우수한 업무수행자와 비우수 업무수행자와의 개인적 차이를 규명하는 것으로 역량은 선발, 승진, 훈련 및 개발 등에 활용되며 유연한 직무재설계, 새로운 가치·기술에 적용 문제, 경영전략과 일상 업무의 연결 문제, 일상 업무에서의 자기통제 문제 등을 해결해줄 수 있다고 한다. 즉, 기본적으로 역량에 대한 연구는 작업관련 연구와 작업을 행하는 개인특성 관련 연구로 구분할 수 있다. 작업관련 연구는 과업, 결과, 결과물을 중심으로 연구하는 것이며, 개인특성관련 연구는 개인의 지식, 기술, 능력(가치, 성향, 몰입정도 등)을 중심으로 연구한 것이다.

Chung(2000)의 연구는 호텔직원에게 요구되는 역량과 경력관리를 토대로 한 한국 4년제 대학교 호텔경영학과 교과과정을 연구하여 교과과정을 새로이 재설정 하였다. 박우성(2002)은 역량에 기초해서 기존의 인사제도를 바꾼 국내 기업

들의 사례분석을 통하여 우리나라 기업에서 역량중심의 인적자원관리가 어떻게 활용될 수 있을 것인지를 분석한 결과, 역량모델의 개발과정에서부터 전사적인 참여와 노력을 통해 개발되어야 한다고 주장하였다.

본 연구는 이러한 다양한 연구자들의 역량에 대한 정의 중, 가장 공통적으로 모든 산업 분야에서 쓰이고 있는 Spencer & Spencer(1993)의 역량개념을 이론적 배경으로 본 연구를 진행하고자 한다.

2.2.3 역량에 관한 선행연구

현대 역량개념의 출발은 1960년대 말에서 1970년대 초 사이에 심리학 영역에서 시작되었는데, McClelland(1973)는 전통적 학업 적성검사 혹은 성취도 검사의 문제점을 지적하고 그에 대체할 수 있는 방법을 개발하였으며, 1980년대가 역량모델 이론이 성숙해진 시기라고 한다면 1990년대는 역량모델이 조직에서 실제로 적용하여 사용하는 것이 가능하도록 발전된 시기라 할 수 있다.

Spencer & Spencer(1993)는 저서(Competency at Work: Models for Superior Performance)에서 Flanagan, McClelland, Boyatzis의 연구를 바탕으로 조직에서 특정 그룹에 대한 역량을 어떻게 Modeling할 수 있는지를 보여 주었다.

1990년대는 조직중심의 관점을 가진 역량에 대한 개념이 개인수준의 역량 개념과 함께 발달하였는데, 이를 조직핵심역량이라 하여 개인수준의 역량과 조직의 역량을 연결하는 조직 경쟁전략의 설계구성 요소로 연구되었다(Hamel & Prahalad, 1990).

Hamel & Prahalad는 급변하는 경영환경 하에서 성공은 혁신적인 창의성, 전문적 지식과 그러한 지식자원의 활용을 통해서 달성될 수 있다고 제안하였으며, 이러한 성공요인들의 조합을 핵심역량이라는 용어로 표현하였다. 그들은 핵심역량을 기업 환경에서 조직을 경쟁력 있게 만드는 본질이라고 보고 있다. 또한 잘 정의되고 개발된 핵심역량은 조직의 전략과 직무를 연결시켜 줄 뿐만 아니라 조직학습을 통해 조직 내에 다양한 기술들이 조화를 이루게 해준다고 하였다(Rothwell & Lindholm, 1999).

한편, Dubois(1993)는 인적자원개발(HRD) 분야에서의 역량의 적용을 위한 역량의 추출방법과 그 응용방법을 제시하여 인사실무자들의 관심을 증대시켰다.

그는 HRD의 훈련, 교육, 개발의 3가지 영역 중 역량을 기반으로 한 프로세스를 활용하는 훈련과 교육에 대해서 주로 다루었다. Senge(1990)에 의하면 역량은 조직에서 사회학습과정의 결과로서 만들어지는 것이며, 내·외부조직의 경영전략, 혁신적 프로세스, 개인의 역량이 표현되는 것이라 한다. 그 이후에는 앞에서 살펴 보았던 것들을 통합하고 보완하여 더욱 다양한 관점에서 역량개념을 바라보고 있다. 인적자원관리 분야에서는 기본적으로 개인의 성과에 관심이 있으며 우수한 성과를 발휘하도록 하는, 개인이 가지고 있는 특성인 미시적 관점의 직무역량에 1차적으로 관심을 갖고 있지만, 전략적으로 중요한 조직역량 또한 역량의 중요한 구성개념이다(박우성, 2001). Sparrow(1996)는 역량의 개념을 기존의 직무와 관련된 개인의 역량에 조직 차원의 개념을 반영하여 포괄적으로 세 가지 유형 즉, 조직역량(핵심역량), 관리역량, 개인역량(직무역량)으로 정리하였다.

핵심역량이라는 개념은 경제학에서 Wernerfelt(1984)가 경영전략분야에 도입함으로써 급속한 속도로 발전하기 시작하였다. 자원기반이론의 관점에서 기업이 경쟁전략을 통해 경쟁우위를 차지하고 유지하는 과정을 기업이 보유한 특이한 자원의 속성에서 찾고 있다. 따라서 자원기반이론의 관점에서는 기업의 경쟁우위를 기업의 독특한 역량 (Prahalad & Hamel, 1990)이라는 관점에서 보고 있다.

기업 내부의 초점을 맞추어 볼 때, 시장에서의 지속적인 경쟁우위를 차지하기 위해서는 경영전략보다는 조직의 능력을 강조하고 있다. Prahalad & Hamel (1990)에 의해 기업의 핵심역량은 기업내부의 자원 및 역량에서는 보다 구체적으로 기업의 구성요소가 무엇이며 기업이 가지고 있는 어떤 자원 및 역량이 경쟁우위의 근본적인 원천이 되는가를 규명하는 데 큰 도움을 주었다. 핵심역량을 ‘고객에게 가치를 높이거나 그 가치가 전달되는 과정을 더 효율적으로 할 수 있는 특정한 방법의 노력을 나타내며, 또한 이러한 능력은 기업이 신규산업으로 진출할 수 있는 능력이 된다’고 Prahalad & Hamel(1990)에 의해 정의되었다.

Wernerfelt(1984)는 기업의 자원을 ‘기업의 강점 또는 약점으로 정의 될 수 있는 모든 것’이라고 포괄적으로 정의하고 있다. Grant(1991)에 따르면, 자원은 ‘기업이 가진 역량의 원천’이며, 역량은 ‘직접적으로 기업의 경쟁우위를 가져다 주는 것’이라 하였다.

장세진(1999)은 핵심역량을 ‘기업의 여러 가지 경영자원 등 경쟁기업에 비하여 훨씬 우월한 능력, 즉 경쟁우위를 가져다 주는 기업의 능력’이라 정의하였다.

경쟁우위를 가져다주는 핵심역량은 다양한 용어로 사용되고 있으면서 경영자원을 효과적으로 배치하고 활용할 수 있는 노하우나 지식을 의미하는 것으로 정의할 수 있겠다. 그러나 실질적인 핵심역량에 대한 용어상의 차이는 매우 미묘한 것이다 (Barney, 1997). 이러한 용어의 다양한 정의는 기업의 환경이나 연구의 상황에 적합한 개념적 정의를 도출하여 연구하는 것이 타당할 것으로 판단된다. 기업이 경영성과를 얻는 이유는 기업이 낮은 비용을 유지 할 수 있거나 높은 품질을 제공할 수 있는 기업의 능력과 조직능력 때문이다(Teece, Pisano & Shuen, 1999). 반면에 핵심역량과는 약간의 차이를 두고 있는 조직역량의 경우, 과거에 그 조직을 이끌어 왔으며, 적절하게 전환되거나 추가로 축적시키면서 미래 성장의 중대한 역할을 할 수 있는 조직내부에 공유되고 있는 타조직과 차별화된 조직 특유의 총체적인 지식, 기술, 능력을 의미한다. 즉 자사조직이 아니고서는 타 조직에서 찾아낼 수 없는 고유하고 독자적인 능력을 의미하며 조직경쟁력의 원천이다 (엄기성, 2007). Lado & Wilson(1994)은 이러한 조직역량을 관리적 역량, 투입기반 역량, 변혁적 역량, 산출기반 역량 등 4가지로 구분함으로써 조직역량의 유형에 대해 개념적 분류를 하였다. 조직 역량의 유형을 살펴보면,

첫째, 관리적 역량은 조직 내의 관리자나 리더들이 조직원들에게 비전을 제시하고 공유할 수 있게 한다거나 또는 조직원들 상호간의 관계를 생산적으로 만드는 등 자원의 효과적 활용을 통해 가치를 창출하는 능력을 말한다.

둘째, 투입기반 역량은 조직이 가치 있는 생산품이나 서비스를 제공할 수 있도록 하기 위해 투입되는 모든 물질적, 재정적, 인적자원과 지식, 기술, 능력 등을 망라하는 개념이다.

셋째, 변혁적 역량은 혁신이나 조직문화, 조직학습 등의 투입을 가치 있는 산출로 변환시키기 위해 필요한 조직적 능력을 말한다. 넷째, 산출기반 역량은 기업의 명성이나 이미지, 제품의 질, 고객의 애정 등과 같이 비가시적인 전략적 자산을 의미한다(정봉영, 2001).

조직역량에 대하여 이광현(1995)은 여러 연구자들에 의해 제시되고 있는 역량의 속성들에 대해 다섯 가지로 정리하였다.

첫째로 역량은 단절되어 있는 지식, 기술, 능력뿐만 아니라 일련의 통합된 기능이나 기술을 포함하고 있고, 둘째로 역량에는 대차대조표 상에 나타나있지 않거나 눈에 보이지 않는 것이 경쟁우위의 원천이 되는 것도 있으며, 셋째로 고객의 가치

증대, 넷째로 다시장의 범용성, 그리고 마지막으로 지속적으로 축적되어 더 큰 역량을 발휘하는 속성을 가진다.

김인수 외 등(1998)은 조직역량이 경쟁우위를 확보하고 유지하기 위해 가져야 하는 속성에 대해 크게 다섯 가지로 구분하여 설명하고 있다. 첫째로는 조직역량은 독특하고 희소한 것이어야 하고, 둘째로는 해당 조직의 가치창출에 기여할 수 있는 것이어야 하며, 셋째로는 경쟁사에 의해 쉽게 모방될 수 없으며, 넷째로는 역량이 다른 역량에 의해 쉽게 대체되지 않고, 다섯째로는 시간의 흐름에 따라 그 가치가 절하되지 않는 지속성이 있어야 한다. 한편, 조직역량에 대한 정의도 연구자에 따라 다양하게 제시되고 있을 뿐만 아니라 관련 용어의 사용에서도 조직역량이나 조직능력 또는 핵심역량이라는 용어들이 자주 거론됨에도 불구하고 능력과 역량이 동일한지, 다른지에 대한 논쟁이 벌어지는 등 연구 개념에 대한 다양한 해석들이 이루어지고 있는 실정이다.

방유성(1997)은 조직역량은 단순한 모방이나 획득으로 이루어지는 것이 아니라 연속적인 구축과정을 거쳐 생성되며, Barney(1991)는 소기의 조직목적의 달성과 관련된 자원의 효율적 배열에 대한 조직의 능력으로 규정하고 있다.

또한 신유근 등(1999)은 기업을 지탱하는 핵심기술 또는 경영관리 능력과 그들을 이용하는 능력으로 제시하고 있으며, 장세진(1997)은 기업의 여러 가지 경영 자원 중 경쟁기업에 비하여 훨씬 우월한 능력, 즉 경쟁우위를 가져다주는 기업의 능력으로 규정하고 있다. 반면 조직역량이 항상 지속적인 경쟁우위의 원천이 되지 않는다고 보는 회의적인 견해도 있다. 기업이 경쟁 환경에 적응해 가는 동안 기존의 조직역량은 점차적으로 소멸될 가능성이 높고 다른 역량에 의해 대체 가능하다는 것이다. 그러나 조직역량에 대한 연구는 이러한 제한적이고 회의적인 시각에도 불구하고 조직역량이 조직의 경쟁력 확보와 유지를 위한 가장 중요한 요인 중 하나라고 주장하고 있다. 특히 기업이 보유하고 있는 조직역량의 역동성의 정도는 성공 가능성이 있는 자원을 더 신속히 그리고 우수하게 개발할 수 있는 성질이 있으며, 동시에 경쟁자들 보다 더욱 우수하고 효율적이거나 혹은 극심한 변화를 선도하거나 변화 속에서 탄력성을 확고히 해준다는 점에서 가장 핵심적인 자원 중의 하나로 평가받고 있다. <표 2-10>에서는 기업 차원에서의 역량, 핵심역량과 조직역량을 구분하여 각 연구자들의 개념을 정리하였다.

<표 2-10> 역량의 개념

용어	연구자	개 념
역 량	Anderson Consulting(1997)	조직의 비즈니스 프로세스, 기술, 인적자원의 결합을 통해 발휘될 수 있는 조직의 능력
	Bpagaert et. al. (1994)	비가시적이고 감각할 수 없는 기업자원
핵 심 역 량	신유근 등(1999)	기업을 지탱하는 핵심기술 내지는 경영 관리력과 이들을 이용하는 능력
	장세진(1999)	기업의 여러 가지 자원 중 경쟁기업에 비하여 훨씬 우월한 능력, 즉 경쟁우위를 가져다주는 기업의 능력
	Anderson Consulting(1997)	기업의 전략 수행을 위해 필수적인 조직 능력
	Bonger & Thomas(1992)	기업 고유의 기술
	Hamel(1994)	개별적인 기능이나 기술을 의미하는 것이 아니라 다양한 개인 및 기업이 보유하고 있는 기능이나 기술의 총체
	Prahalad & Hamel(1990)	유형·무형 자원을 모두 포괄하지만 다소 무형적 자원. 즉 학습될 수 있는 스킬을 강조 -고객에게 실질적인 효익 제공, -경쟁사가 모방하기 힘든 것
	The Economic Intelligence Unit (1994)	과거에 그 기업을 이끌어 왔으며, 미래 성장의 견인차 역할을 할 수 있는 기업내부에 공유되고 있는 타사와 차별화된 기업 특유의 총체적인 능력
조 직 역 량	방유성(1997)	조직역량은 단순한 모방이나 획득으로 이루어지는 것이 아니라 연속적인 구축과정을 통해 생성됨 -조직의 기본적인 업무수행능력 (예: 경쟁사들 보다 효과적인 마케팅 수행능력) -조직학습, 적응 및 조직변화에 대한 능력 -우수한 전략을 개발할 수 있는 전략적 타원의 통찰력
	Barney(1991)	소기의 조직목적 달성과 관련된 자원의 효율적 배열에 대한 조직의 능력 -조직구조나 운영 프로세스와 같이 가시적인 것 -조직문화 -물적자원과 인적자원의 결합을 통해 축적, 개발된 것.
	Collins(1994)	조직의 지속적 경쟁우위의 핵심적인 요인
	Lado & Willson (1994)	기업 고유의 자산, 지식, 기술, 능력

자료: 정봉영(2001). "국내 기업 인적자원개발조직의 조직역량 분석". pp.18-19 재인용.

서비스업 종사자의 개별 역량에 관한 연구에는 호텔분야에서 역량에 관한 연구는 Tas(1988)에 의해 시작되었다. 이 연구에서 선행연구 고찰을 통한 설문문항을 추출하여 2명의 전문가와 인터뷰를 통해서 36개의 역량 문항을 개발하였다. 총지배인 75명에게 설문하여 예비 매니저에게 필요한 6개 요인의 역량을 도출하였다. Chung(2000)은 호텔 경영 교육과정의 개선을 위해 호텔직원의 핵심역량을 경영 분석 기술, 환경 변화에 적응과 지식의 전달, 직원과 업무 관리, 문제 인지와 의사소통, 운영 기술과 지식, 혁신 등 6개 요인으로 구분하고, 마케팅 분석 기법, 운영관리 능력과 기술습득, 변화환경 적응 능력, 정보해석 능력, 다른 직원들과의 유대감 형성, 프로다운 용모와 자세, 고객과 의사소통, 윤리적 행동, 서비스 품질 유지, 시설과 상품에 대한 지식 습득, 트렌드 예측, 창의적 사고와 모델 구축 등 35개의 역량을 도출하였다.

Kay & Russette(2000)는 호텔기업의 식음료, 프론트 데스크, 세일즈의 세 부서의 신입직원과 중간 관리자에게 요구되는 86개의 역량을 도출하였는데 이 중에서 신입직원에게 요구되는 핵심역량을 요인으로 고객 중심, 롤-모델링, 윤리적 기준, 직무 기술, 대인관계, 창조적인 생각 등의 7가지로 분류하고, 고객문제 인식 및 해결, 긍정적인 고객관계 발전, 열정, 전문적인 외모, 근면성 및 자주성, 윤리적 기준 유지, 커뮤니케이션 기술, 창의적인 변화 등의 18개 문항을 추출하였다.

Oshins(2002)는 3개 호텔의 높은 근무평가를 받은 관리자와 보통인 관리자를 추천 받아서 행동사건 면접을 실시하였다. 면접을 통해서 높은 근무평가를 받은 관리자의 행동을 토대로 역량모델을 개발하였고, 전문성, 정직성, 대인 관계, 팀워크, 리더십, 분석적 사고, 업무 주도성, 자아 통제력, 자신감, 자기개발 의지, 커뮤니케이션 능력, 대인관계 증진, 낙천적인 성격, 열정 등의 역량을 도출하였다.

역량에 관한 국내 연구로 김은미(2005)는 특1급 호텔 비즈니스센터 업무관리자를 대상으로 인지, 개인효과성, 커뮤니케이션, 관리, 영향력 등의 5개 역량군으로 분류하고, 컴퓨터 활용능력, 매너, 고객 지향성, 친절함 태도, 어학 능력, 커뮤니케이션 능력, 팀워크, 조직인식 등 35개의 역량 항목을 도출하였다. 변정우·김민수·박신자(2005)는 호텔기업의 신입사원에게 필요한 역량의 중요도와 만족도의 차이를 검증하였는데 대인관계, 영어 및 제2외국어 능력, 서비스 기술, 현장 이해력, 대화 능력, 개인 자질, 이미지 관리, 서비스 경영, 식음료 운영, 객실 관리 등 21개 핵심역량을 도출하였으며, 신입사원은 지식과 기술적 능력보다 대인관계와 대화능력 등의 개인 자질에 대한 요구가 높은 것으로 나타났다.

김영미·김성섭·서정모(2009)는 호텔 부서별로 근무자가 갖추어야 할 역량을

전문적 기술 및 실무적 역량, 근무환경 및 문화에의 적응능력, 관리적 역량, 대인관계 능력, 조직 친화력, 근무시간 적응력, 외국어 및 학습능력의 7개 요인으로 구분하고, 손재주, 인내심, 근무환경에 적응, 고객 및 동료와 사교성, 단정한 용모, 리더십, 영업활동, 외부환경에 대처, 스트레스 조절, 음주가무, 유머감각, 추가근무, 제2외국어 능력, 업무 관련 학습 등 34개의 핵심역량을 도출하였다. 김건(2011)은 호텔직원의 핵심역량 요인을 전문가 집단 조사를 통해서 도출하고, 중요도와 우선순위를 알아볼 수 있는 AHP(Analytic Hierachy Process) 분석을 통해서 일반적 특성, 직무 역량, 고객 지향성, 조직관리, 자기관리, 대인관계 등 6개의 상위 계층으로 분류하고, 단정한 용모, 긍정적 태도, 성격특성, 호텔 상품에 대한 지식, 원가관리, 근무 전 관련 정보 수집, 융통성 있고 신속한 대처, 고객 요구에 대한 경청, 고객 불만 관리, 동기 부여와 목표 제시, 팀 우선, 조직 지지, 부서 내 평판 관리, 근무환경 적응, 품위 유지, 업무 기술 향상, 다양한 인적 네트워크 형성, 커뮤니케이션 능력, 긍정적 마인드와 배려 등 72개의 하위 계층을 구성하였다.

박희준(2006)은 외식산업 종사원의 핵심역량분석으로 역량 사전의 역량을 토대로 한 Spencer & Spencer(1993)의 일반 역량모델에서 역량을 도출하여 문항을 사용 했으며, 성취/행동 역량군에 성취 및 행동지향성, 정확성, 주도성, 정보수집 도출을 했으며, 대인 서비스 역량군에는 대인이해, 고객지향성을 도출했다. 영향력 역량군에는 영향력, 조직인식, 관계형성을 도출했으며, 관리역량군은 타인육성, 지시, 팀워크와 협력, 팀리더를 도출하였다. 인지역량군은 분석적사고, 개념적 사고, 전문성을 도출하였으며, 개인효과성역량군은 자기조절, 자기확신, 유연성, 조직헌신을 도출하였다. 도출한 핵심 역량군을 이용하여 성별에 따라 요구되는 역량을 규명한 결과, 남자와 여자 두 집단 간의 통계적으로 유의한 차이를 보이는 역량은 “성취 및 행동 지향성”, “정확성”, “주도성”, “타인육성”, “개념적 사고”, “자기확신”으로 도출되었으며, 근무 유형에 따른 핵심역량의 차이를 보면 단체급식과 호텔 종사원이 패밀리 레스토랑의 종사원들 보다 대인서비스 역량군의 하위 요인 중 “고객지향성 요인”과 인지 역량군의 하위 요인 중 “개념적 사고”요인에서 높게 나타났다. 근무연수에 따른 외식업 종사원들의 역량 차이를 보면, 도출된 요인으로는 영향력 역량군의 하위 요인 중 “조직 인식”과 관리 역량군의 “전체 관리 역량”과 “지시” 요인에서만 유의한 차이를 보였다. 이것은 비교적 근무연수가 많은 종사원이 그렇지 못한 종사원보다 조직의 상하 관계를 파악하는 조직 인식 능력과 경험이 없는 종사원을 이끌고 일을 해야 할 때 필요한 리더로서 자신의 뜻을 따르도록

하려는 의도인 지시 역량이 높은 것을 알 수 있다.

조직의 성과향상을 위해서 역량은 이제 선택이 아닌 필수가 되었다. 인적 자원관리의 방법으로 성과를 높이기 위해서는 우수한 수행자들이 가지고 있는 능력, 즉 역량을 개발하려는 관심이 증대되고 있는 추세이다. 이러한 성과지향적인 역량 개발을 위해서는 조직의 미션을 확립하고, 경영방침과 경영활동을 확인하고 나서, 이를 성공적으로 수행할 수 있는 역량 개발이 필요하다.

2.3 서비스 몰입

2.3.1 서비스 몰입의 개념

종업원의 서비스몰입은 기존의 몰입에 대한 연구를 기반으로 하여 몰입의 구체화된 대상에 초점을 둔 개념으로, 몰입의 연구를 서비스영역으로 확장하고 있다. 서비스몰입은 몰입의 대상이 고객 서비스라는 점에서 기존의 몰입연구와는 명확히 구분된다. 구체적으로 몰입을 수행하는 주체에 따라 경영자의 서비스품질 몰입과 종업원의 서비스몰입으로 나눌 수 있는데, 경영자는 서비스를 직접적으로 창출하지 않으므로, 조직에서 발현되는 서비스의 품질을 향상시키고 개선하기 위해서 전략적이고 운영적인 정책의 선택을 중시한다. 따라서 경영자의 서비스몰입은 기업의 운영 및 전략 차원에서 품질향상을 의도적으로 선택하고, 품질과 관련한 리더십과 자원을 활용하도록 하는 성향으로 정의되며(Ahmed & Parasuraman, 1994), 경영자의 서비스품질에 대한 몰입은 품질개선에 대한 강력한 개인수준의 몰입과 품질개선 프로세스로의 적극적 참여라는 두 가지 구성요소로 이루어진다.

한편, 종업원은 서비스를 고객에게 직접적으로 제공하기 때문에 행동적인 차원에서 몰입이 창출될 수 있다. 즉, 종업원들은 고객의 편의를 위하여 서비스 제공에 더 많은 노력을 기울이며, 서비스품질의 향상을 위하여 노력하고자 하는 성향이 서비스몰입으로 나타날 수 있는 것이다(Peccei & Rosenthal, 1997). 서비스몰입은 조직몰입과는 다른 개념으로 서비스몰입은 고객에 대한 종업원의 노력과 헌신에 초점을 둔 것이다(지성구, 2006). 본 연구에서는 직무몰입에 대한 정의와 논의를 기초로 서비스 몰입을 “서비스 제공자가 자신이 제공하는 서비스에 대한 높은

가치를 부여하여 서비스 제공과 관련된 업무에 구체적인 신념을 바탕으로 몰두하는 심리적 상태”라고 정의 하고자 한다. 서비스품질은 서비스를 제공하는 종업원의 능력과 함께 종업원의 고품질 서비스제공에 얼마나 애착과 신념을 가지고 노력하느냐에 따라 결정될 수 있으며(Aryee & Tan, 1992; Bishop & Scott, 2000; Lytle et al., 1998). 종업원들의 목표를 함께하고 공동의 가치를 나누는 것을 서비스 몰입의 개념으로 설명할 수 있다(Babin & Boles, 1996). 이러한 서비스종업원의 고객에 대한 서비스의 헌신과 노력이 바로 서비스 몰입이라고 할 수 있다(Kanungo, 1982; 양원, 2007).

Donavan 등(2001)은 Peccei & Rosenthal(1997)의 연구에 기초하여 서비스 몰입을 고객의 편익을 위해 종업원들이 자신의 직무를 지속적으로 개선하고 실행하려는 노력의 상대적 성향으로 정의하였다. 즉, 서비스몰입은 기존의 몰입과는 다른 대상에 초점을 둔 연구이며 몰입의 연구를 서비스영역으로 확장한다는 의미를 지니고 있다(김레슬리, 2004).

<표 2-11> 서비스몰입의 개념

연구자	내 용
Babin, B. J., & Boles, J. S(1996)	종업원들의 목표를 함께하고 공동의 가치를 나누는 것.
Peccei and Rosenthal(1997)	종업원이 고객서비스에 몰입하고자 하는 태도로써 고객의 이익을 위해 지속적 향상을 도모하고, 서비스에 노력을 기울이는 경향.
안성혁 (2005)	서비스에 대한 높은 가치부여와 관련된 업무에 구체적인 신념을 바탕으로 몰두하는 심리적 상태.
서창석 · 안성혁(2004)	직원이 고객에게 제공하는 서비스나 서비스 제공에 관련된 업무에 대하여 몰입한 상태의 정도
최영훈 (2005)	서비스 종업원의 고객에 대한 서비스 헌신과 노력.
양원 (2007)	서비스제공자가 자신이 제공하는 서비스에 대해 높은 가치를 부여하고 서비스제공과 관련된 업무에 대한 신념.
김레슬리 & 이지만(2008)	종업원이 고객의 이익을 위하여 자신의 업무에 더 많은 노력을 기울이며, 보다 서비스품질의 향상을 위하여 노력하려는 개별종업원의 상대적인 성향
허선영(2009)	종업원이 고객에게 제공하는 서비스에 대해 애착과 열정을 갖고 고객의 이익을 위해 제공하는 업무에 구체적인 신념을 갖고 몰두한 상태

자료 : 연구자 정리

2.3.2 서비스몰입의 선행요인

김레슬리와 이지만(2008)은 서비스 몰입의 선행요인으로 교환이론에 근거하여 예측 가능한 변수인 직무특성변수들과 개인의 서비스 이해, 서비스 제공의지를 선택하였으며 다음과 같이 그 변수들을 설명하였다. 교환적 변수인 직무특성변수에는 직무자율성, 직무도전성, 직무일상화, 그리고 직무압력이 있다.

서비스에 대한 이해도는 종업원이 고품질의 서비스에 대한 이해와 지식, 그리고 고품질의 서비스를 어떻게 제공할 수 있는가에 대한 지식의 정도이며, 종업원이 자신이 제공해야 할 서비스에 대한 명확한 이해는 개인의 자신감과 양질의 서비스 제공을 위한 자신감과 능력을 증대시켜 서비스 몰입에 영향을 끼친다고 볼 수 있다. 서비스 제공의지는 Peccei와 Rosenthal(1997)의 연구를 참조하여 감정적 서비스 제공의지와 규범적 서비스 제공의지로 개념 정의할 수 있다. 감정적 서비스 제공의지는 “고객에 응대하기를 즐기고, 양질의 서비스를 제공함으로써 개인적 만족을 얻고자 하는 태도”이며, 규범적 서비스 제공의지는 “모든 고객은 종업원으로부터 양질의 서비스를 받을 권리를 가진다고 생각하고, 항상 고객의 이익을 가장 우선순위로 고려하는 마음”이라고 정의할 수 있다. 종업원이 고객과 서비스에 갖는 감정적 애착이나 관여하고자 하는 성향에 관련된 종업원의 자발성은 종업원의 행동으로 발현되는 서비스 몰입에 영향을 미치고 있기 때문에 서비스 제공의지를 서비스몰입의 선행요인으로 보고 있다.

허선영(2009)은 제조기업 내에서 서비스 품질의 중요성이 강조됨에 따라 매장의 점점종업원의 서비스 몰입의 구성요인과 매장 서비스 품질이 경영성과에 미치는 영향에 대해 살펴보았다. 종업원의 서비스 몰입은 종업원의 서비스 직무 애착도, 서비스 열정, 서비스 수행능력, 서비스 효과로 설명하였으며, 종업원의 서비스 몰입을 종업원이 자신의 직무에 대해 갖고 있는 애착 정도와 서비스 가치를 인식하고 있는 정도로 구분하여 설문 조사를 한 결과, 서비스 몰입은 위의 4가지 요인을 갖고 있는 것으로 나타났다. 종업원의 서비스 몰입 수준을 높이기 위해 조직은 서비스 몰입의 구성요인 별로 조직의 취약점을 더 보완하는 효율적인 종업원의 태도관리 방안의 수립이 필요하다고 하였다.

고선희와 김영택(2009)의 연구에서는 대표적인 대면서비스 종업원인 항공사 승객자를 대상으로 공식교육, 지휘, 보상을 기반으로 한 서비스개발기반활동이 서비스

몰입에 미치는 영향과 대면서비스종사자의 서비스 몰입이 감성적·행동적 성과에 미치는 영향에 대해 분석함으로써 항공사의 서비스 개발활동에 대한 기초자료를 제시하고 실증분석 한 결과, 서비스개발 기반활동이 공식교육, 지휘의 순서로 서비스몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 보상은 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 이는 한국의 조직문화에서는 상사에 대한 예의와 위계질서를 중요시하며 수평적인 구조보다는 수직적인 구조로 조직문화가 형성되어 있어서 일의 일상에서 일어나는 지휘의 영향보다는 공식 교육이 서비스몰입에 더 영향을 미치는 것으로 주장하였다.

김레슬리와 이지만(2008)의 연구에서는 종업원의 서비스몰입과 고객이 인지한 서비스품질의 선행요인을 규명하였으며 분석결과가, 서비스에 대한 이해도, 직무도전성, 직무자율성의 네가지 변수가 유의한 수준에서 서비스몰입에 영향을 주었다. 또한 서비스 몰입은 서비스 제공의지, 서비스에 대한 이해도 서비스 품질에 미치는 영향을 매개하는 것으로 나타났다.

김용수와 나동석(2009)의 연구에서는 노인요양시설 종사자들의 직무스트레스 수준과 서비스몰입의 정도를 파악하고 두변인간의 영향에 대해 검증하여, 종사자들이 받는 직무스트레스 요인과 서비스몰입의 관계를 규명하고자 하였으며, 분석결과 성별, 종교 유무가 서비스몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 역할 모호와 역할과다는 서비스몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 노양요양시설 종사자들의 직무스트레스를 낮추고 서비스 몰입을 높여야 한다고 주장하였다.

서비스 몰입의 개념은 고객지향성 같은 유사한 개념으로 사용되는데, Levit (1981)은 고객지향성을 고객을 위한 가치를 지속적으로 창출하기 위해 고객을 충분히 이해하는 것이라고 하였다. Saxe and Weitz(1982)는 종업원의 고객지향성을 측정할 수 있는 SOCO(selling orientation customer orientation) 척도를 통해 고객지향성과 성과의 관계를 연구하였다. 특히 서비스 산업 특성상 서비스 제공자와 고객 간의 관계를 중심으로 진행된다. 따라서 고객접점에 있는 종업원이 고객지향적인 마인드를 가지고 고객에게 더 많은 관심과 몰입을 하게 된다면 고객을 만족시킴과 동시에 장기적인 관계를 유지할 수 있다는 점에서 서비스 몰입은 회사의 장기적인 성과에 중요한 요소로 작용한다(배인정, 2013).

2.4 경영성과

2.4.1 경영성과의 개념

경영성과에 대한 연구는 대부분의 영역에서 지속적인 연구주제가 되고 있다. 제조업과 서비스 기업을 막론하고 경영성과의 측정은 해당기업의 경영 상태를 진단하고 효율적인 경영조직을 운영하기 위한 척도가 된다. 다양한 성과측정 기준에 대한 신뢰성과 타당성에 대한 논의에도 불구하고 경영성과는 여전히 경영의사를 결정하는 데 가장 중요한 준거 틀이 되고 있다. 전통적인 경영성과의 측정지표는 재무적 성과 중심이었으나 최근 들어서는 비재무적 요인들이 기업의 가치와 성과에 직접적인 연관을 갖는다는 사실이 입증되고 있다. 과거의 성과 평가는 주로 재무적인 성과의 평가에만 치우쳤다. 그러나 기업의 규모가 증대되고 환경이 복잡해지면서 더 이상 재무적인 성과의 측정만으로는 기업의 성과를 제대로 평가할 수 없게 되면서 점차 비재무적인 성과에 대한 측정과 평가에 관심을 기울이게 되었다. Kaplan과 Norton(1992)은 기업성과의 측정을 위해서 내부프로세스 성과, 혁신 및 학습성과, 고객만족성과, 재무성과 등을 동시에 고려하여야 한다고 주장하고 있으며, 이러한 주장은 실무적으로나 학문적으로 인정을 받고 있다.

경영성과의 첫 번째 유형으로 종업원 만족을 들 수 있다. 종업원 만족의 개념에 대한 측정은 주로 직무만족에 의해 측정되고 있으며, 종업원의 직무에 대한 만족이 직무에 대한 몰입이나 이직의도 등에 미치는 영향뿐만 아니라 고객만족 성과나 재무성과 등에 대해 미치는 영향을 규명하고자 한 연구들이 활발하게 진행되어왔다. 기존연구에서도 언급한 것처럼 종업원 만족과 고객만족 및 재무성과와의 관계는 한 변수가 다른 변수에 대해 영향을 미치는 인과관계와 함께 각 개념과의 상호 유기적인 관계를 가질 수 있다는 주장도 언급되고 있다(Banker et, al, 2000; Heskett 등, 1994).

두 번째 유형으로 고객만족을 들 수 있는데, 고객만족은 제품 및 서비스에 대한 고객의 구매 후 평가라고 할 수 있는데, 제품 및 서비스가 기대수준 이상일 때 고객은 만족하게 되고, 기대가 성과를 초과할 때 불만족하게 된다는 기존 연구

(Oliver, 1980)를 볼 때, 고객만족에 대한 측정은 고객에 의해 인지된 성과를 측정하는 것이 더 일반적이다. 한편, Fornell(1992)은 고객들이 제품이나 서비스에 대해 만족을 하는 경우에 기업전체의 입장에서 나타날 수 있는 성과에 대하여 몇 가지를 언급하고 있는데, 고객이 높은 만족수준을 보이는 경우에 기업은 자원가의 실현, 실패비용의 감소, 신규고객 유인비용의 감소, 재구매 증가 등과 같은 요인들로 인해 재무성과의 향상을 가져올 수 있다고 하였다. 세 번째 유형으로 재무성과를 들 수 있는데 재무성과란 기업의 생존 및 수익성, 장기적 성장을 위해 매우 중요하게 고려해야 하는 기업성과중 하나이다. 이러한 재무성과의 측정 방법과 관련하여 기존연구를 살펴보면 계량치를 바탕으로 성과를 추정하는 경우와 인지적 성과를 이용하여 측정하는 방법이 있다.

전통적 계량치를 이용하는 방법이란 가장 일반적으로 사용되는 방법으로 시장점유율, 매출액증가율, 순이익증가율 등을 이용하는 것을 말하며 객관적인 측정이 가능하고, 외부공표자료를 이용할 수 있다는 측면에서는 신뢰성을 가지는 좋은 방법이라고 할 수 있다. 그러나 계량적 재무적 성과는 과거의 조직특성을 반영하고 있다는 한계점이 있으며, 시장의 우발적 사건에 민감하게 반응하게 될 뿐만 아니라, 더 나아가 공표된 자료의 신뢰성에도 종종 문제점이 제기된다는 단점이 있다(서창적과 윤영진, 1998). 반면에 인지적 재무성과를 측정하는 방법은 이와 같은 계량치 재무성과의 단점을 어느 정도 극복할 수 있다는 점에서 유리하며, 이는 매출액 증가, 순이익 증가, 시장점유율 증가 등에 의해 평가될 수 있다.

2.4.2 경영성과에 관한 선행연구

고객만족과 서비스 품질의 측정이 중요해 지면서 이들의 성과에 대한 관심도 높아졌다. 기업의 성과를 측정하는 지표는 두 가지로 구분할 수 있는데 일반적으로 기업의 성과를 측정하는 재무적 성과와 비재무적 성과지표가 있다. 재무적 성과는 경영성과를 단기적으로 측정하는 데는 유효하나 장기적인 경영성과를 측정하는 데는 재구매율이나 직원 만족도와 같은 비재무적인 성과지표가 필요하다.

고객만족과 기업성과와 관련한 기존의 연구를 살펴보면, 기업의 서비스 품질

이 고객만족에 영향을 주는 선행요인으로 작용을 하고 고객만족의 결과를 재구매 의도, 불평행도, 구전과 같은 고객의 행동적 측면을 중심으로 연구되어 왔다(Newman and Werbel, 1973; Oliver, 1980; Cronin and Taylor, 1992). 최근의 연구는 객관적인 지표를 이용하여 고객만족이 기업이 경영성과에 미치는 영향에 대해 초점을 맞추기 시작하였다(Anderson et al. 1994; 전인수, 김현정 2005 ; 이유재, 이청림 2006 ; 이유재, 차경천, 이청림 2008).

하지만 이러한 고객만족과 경영성과에 관한 선행 연구들을 검토해 보면, 고객만족이 높을수록 경영성과가 향상한다는 신념과 달리, 고객만족과 경영성과 간의 실증 연구들은 양(+)의 관계와 음(-)의 관계를 보여주면서 일관되지 못한 결과를 보여주고 있다. 고객만족과 기업성과의 관계는 명확한 방향성을 제시하지 못하고, 연구자 또는 연구방법에 따라 상반된 결과를 보이는 이유는 크게 두 가지 측면에서 찾을 수 있다. 첫째, 연구자들이 일관된 기준으로 고객만족을 측정하는 것이 아니라 연구자마다 조사개념, 조사환경, 조사 대상산업, 조사기간, 응답자가 상이하기 때문에 다소 상이한 결과들이 도출되었다는 점이다. 둘째, 대부분의 연구자가 설문조사를 통해 고객만족을 측정하다 보니 많은 연구들이 장기적인 관점이 아닌 단기적인 관점에서 고객만족의 효과를 구명하려고 했다는 점이다(이유재, 이청림 2006).

한편 서비스 기업과 종업원이 제공하는 서비스 품질에 대한 중요성과 함께 경영성과에 대한 관심도 증가되고 있다. 이와 관련하여 기업이 품질상의 경쟁우위를 확보함으로써 궁극적으로 확보할 수 있는 경영성과는 과연 어떠한 것이 있는지에 대하여 많은 연구가 이루어졌다. Rapert & Wren(1998)은 다음과 같은 여러 가지 차원의 결과를 기대할 수 있을 것이라는 연구 결과를 제시하였다. 품질 지향적 전략은 고객들의 만족과 기업에 대한 전반적인 이미지의 향상에 큰 영향력을 가지며, 품질의 효익에 대한 고객들의 기대는 시장점유율의 확대, 기업 전반의 운영성과, 순 매출액의 증가 등과 같은 재무적인 측면에 대하여 다양한 영향을 미친다고 볼 수 있다. 여기에서 품질에 대한 관심은 경쟁우위를 확보하기 위한 전략적인 차원이 된다. 이러한 연구와는 달리 서비스품질이 기업성과 실현에 대하여 낮은 상관관계를 보이고 있는 연구도 있는데, 이는 실무자들이 품질을 통한 재무적 성과를 향상시키려는 의도를 가지고 있는 경우에 더욱 뚜렷

하다(Rust et al, 1995).

대부분의 경우 경쟁우위를 확보하기 위한 전략적 차원이라든지 생존전략으로 서비스품질을 고려하고 있는 반면, 일부 실무자들은 단지 구성원 성과향상 수준으로 서비스품질의 고려범위를 한정시키고 있다. 그러나 기업이 서비스 지향적 전략을 추진하고 있다고 하여도 품질의 성과적인 측면에서 예기치 않은 경과가 나타날 수도 있어 추가적인 연구의 필요성이 대두 된다. 그리고 품질에 대한 범위의 설정과 함께 부각되는 쟁점은 성과의 초점을 어디에 두어야 하는가에 대한 관심인데 최근에는 재무적인 성과에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 이 연구에서도 고객들의 만족수준 및 서비스품질을 측정하는 것과 함께 매출액의 증가, 재구매율, 시장점유율 등 경영성과에 미치는 영향관계에 대해서도 파악하고자 한다. PIMS 연구에서도 품질은 기업의 수익에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으며, 주로 이러한 분야에 대한 연구는 1991년부터 대폭적으로 늘어나고 있는 추세이다.

예를 들어 Fomell(1992)은 상당수의 스웨덴 기업들을 연구하여 고객들의 만족이 경영성과에 미치는 영향을 파악 하였다. 그리고 Rust 등(1992)은 고객들에 불만처리 시스템이 재무성과에 미치는 영향에 대하여 연구를 수행하였다. 또한 Nelson 등(1992)은 환자들의 만족감과 병원의 재무성과 간의 관계가 있음을 밝혀냈다. 그러나 Anderson 등(1993)의 연구와 Boulding 등(1993)의 연구에서는 직접적인 재무성과 이외에도 재구매율 등의 성과변수를 고려하고 있다. 또한 Kordupleski 등(1993)은 제품의 품질과 서비스 품질 그리고 시장점유율에 대한 관계를 파악하였고, Rust 등(1993)은 수익의 감소와 품질향상 노력에 대한 지출과 시장점유율의 하락간의 관계에 대해 연구 하였다. 또한 Hauser 등(1994)은 서비스제공자들의 만족수준에 따른 고객들의 만족수준이 재무성과에 미치는 영향에 대해서 연구하였다. 이러한 연구들에서 대부분이 고객만족과 서비스품질은 고객들의 재 구매와 시장점유율 그리고 기업의 이익실현과 관계가 있음을 보이고 있다.

<표 2-12 > 전략적 차원에서의 경영성과

연구자	연구의 내용
Rapert & Wren(1998)	서비스 향상에 의해 기대되는 고객의 만족, 기업의 전반적인 이미지 향상, 종업원의 채용과 유지, 서비스에 대한 원가적인 측면의 효과적인 제공, 시장점유율, 전체종업원의 만족도, 전반적인 재무성과, 순매출액의 증가 등 여덟 가지 차원의 경영성으로 요약함.
서창적 & 윤영진(1998)	계량적 재무성과의 한계점을 지적하였고, 이의 대안으로 인지적 재무성과의 중요성을 강조함.
Hauser 등 (1994)	서비스 제공자 만족에 의한 고객만족이 재무성과에 미치는 영향을 연구함.
Anderson 등 (1993), Boulding 등 (1993)	직접적인 재무성과 이외에 재구매율 등 여러 성과변수의 고려 여부를 파악함.
Rust 등(1993)	수익의 감소와 품질향상 노력에 대한 지출과 시장점유율과의 관계를 밝히는 연구를 시도함.
Kaplan & Norton(1992)	BSC를 이용하여 재무성과 위주의 측정에서 내부프로세스 성과, 혁신 및 학습 성과, 고객만족성과, 재무성과 등으로 확장하여야 한다고 주장함.
Fornell(1992)	고객만족을 통해 얻어지는 기업전체 입장에서 나타나는 성과에 대해 언급하였고 주로 재무적 성과를 중시하였음.

자료원 : 강두식(2004), “의료기관의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 인천대학교대학원 박사학위논문, p.36.

이상으로 국내외적으로 많이 이용되고 있는 성과지표를 보면, 먼저 재무적인 경영성으로 성장성 지표인 매출액증가율, 단위당매출액증가율, 총자산증가율, 부가가치 등이 있으며, 수익성을 나타내는 경상이익률, 매출액이익률, 자산이익률, 투자수익률(ROI), 자본수익률(ROE), 운영이익, 공헌이익 등이 있다. 생산성을 나타내는 1인당 인건비증가율, 1인당 부가가치증가율 등이 있다. 재무구조적인 측면인 비용통제, 현금흐름(CFOI), 시장점유율/상대적시장점유율(MS/RMS), 시장점유율의 변화(MSC), 위험수익률(RPR) 등이 있다. 그 외 조직의 효율성과 유효성을 평가하는 인력개발, 정치, 공공관계, 관리자의 훈련, 시장지위, 종업원의

업적과 태도, 혁신, 사회적 책임, 기술제품/서비스디자인과 개발, 제품서비스의 질, 시장점유율, 종업원의 만족 비재무적인 성과변수 등이 있다. Nani(1988)는 전략경영에 관한 연구에서 경영성과는 크게 재무적인 경영성과와 비재무적인 경영성과로 나누고 있으며, 본 연구에서도 재무적인 경영성과와 비재무적인 경영성과를 동시에 평가하고자 하였다. 여기서 재무성과란 기업의 생존 및 수익성, 장기적 성장을 위해 매우 중요하게 고려해야 하는 기업성과중 하나이다. 이러한 재무성과의 측정 방법과 관련하여 기존연구를 살펴보면 계량치를 바탕으로 성과를 추정하는 경우와 인지적 성과를 이용하여 측정하는 방법이 있다.

본 연구에서는 인지적 재무성과를 통해서 경영성과를 평가하고자 한다.

즉, 비재무적인 성과변수로는 고객만족, 재무적인 성과변수로는 고객의 수와 경영수익을 통해 업소의 경영성과를 평가하였다.

외식업의 규모와 종류가 다양함으로 성공을 정확히 평가하는 데에는 어려움이 많다. 기업에서 성공이란 일반적으로 이윤추구를 위한 기업의 지속적인 성장을 의미한다고 할 수 있다. 그러나 외식업체와 같은 서비스기업에서는 재무적 성과만을 의미하기 보다는 비재무적 성과도 고려하여야 한다. 이러한 성공을 평가하는 지표에는 영업이익이 대표적인 척도가 될 수 있으며, 비재무적 지표에서는 고객만족이 대표적인 척도라 할 수 있겠다(장록기 외, 2007)

그러나 본 연구에서는 국내 외식업의 관리 특성상 외식업의 객관적 재무자료가 공개되지 않아 자료의 수집이 불가능하고 또한 그 자료의 기준에 대한 근거가 없으므로 비재무적 경영성과의 응답자 주관적 평가 자료로 고객만족, 재무적인 성과변수로는 고객의 수와 경영수익을 통해 업소의 경영성과를 평가하였다.

2.5 종업원 역량, 서비스 몰입, 경영성과와의 관계

서비스조직에서 서비스는 고객과 현장에서 접촉하는 종업원간의 양자관계에서 발생하며 종업원의 서비스 활동을 통하여 고객에게 전달된다. 서비스의 특징은 고객이 생산과정에 직접 참여하고, 제품과는 달리 생산과 소비가 동시에 발생하며, 서비스품질의 인지가 동시에 이루어지는 생산과 소비의 비분리성에서 찾을 수 있다(Bowen & Schneider, 1988; 김레슬리와 이지만, 2008).이러한

서비스의 특징으로 인하여 서비스조직에서 종업원의 서비스마인드에 따라 제공되는 품질은 달라지기 때문에 종업원의 서비스지향의 관리와 수준을 향상할 필요가 있다. 또한 종업원이 자신의 업무를 수행하는 데 있어 어떠한 태도와 행동을 갖고 있는지가 서비스조직의 성과와 수익성에 직접적으로 영향을 미치는 중요한 요인으로 여겨지고 있다.

이는 외식업에 종사하고 있는 내부고객인 종업원의 역량이 중요하며, 내부적으로 효율성을 극대화하기 위한 역량을 강화해 시장에서 끊임없는 고객가치를 창출하여 지속적인 경쟁우위를 확보하는 것이다. 서비스기업은 고객접촉성과 장기적인 고객과의 관계 유지로 인해 서비스직원의 역량이 고객만족의 결정적인 요인이 되고 있다. 따라서 서비스기업을 움직이는 내부핵심역량요소인 인적자원에 대한 명확한 규명이 필요한 시점이다. 안옥선(2011)은 서비스 조직에서 서비스 접점의 성과나 매출 보다 고객과 상호 작용과 서비스 행위자의 행동적 차원의 실적을 고려해야 한다고 보고 있다. 이 연구에서 서비스 종업원의 정서적 반응과 직무성과의 영향에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증하였다. 서비스조직은 자사의 고객접촉 직원이 고객에게 양질의 서비스를 제공할 수 있도록 종업원의 태도와 행동을 효과적으로 관리해야 할 필요성을 강조하였다. 그러므로 서비스직원의 역량을 파악하고 효과적으로 관리하는 것이 서비스기업의 노동생산성을 높이고, 고객을 만족시키는 선행 조건이므로 서비스 인력에 대한 체계적 분석과 관리가 필요하다. 서비스 산업 특성상 서비스 제공자와 고객 간의 관계를 중심으로 진행된다. 따라서 고객접점에 있는 종업원이 고객에게 더 많은 몰입을 하게 된다면 고객을 만족 시킴과 동시에 장기적인 관계를 유지할 수 있다는 점에서 서비스 몰입은 회사의 장기적인 성과에 중요한 요소로 작용한다.

성취지향성역량(Achievement Orientation : ACH)

성취지향성이란 일을 잘하려는 관심이나 최고의 기준에 도전하고자 하는 의욕을 말한다. 여기서 말하는 기준이란 과거 실적(개선을 위한 노력), 객관적인 척도(결과 지향성), 타인의 실적(경쟁), 누구도 해 본적이 없는 목표에 대한 도전(혁신) 등을 포함한다(Spencer & Spencer, 1993).

성취지향성역량 척도는 1. 주어진 직무를 잘 하려는 욕구를 가진다. 2. 규정된 기준에 도달하려고 노력한다. 3. 성취를 평가하는 기준을 나름대로 설정한다.

4. 수행을 개선한다. 5. 도전적 목표를 세운다. 6. 비용-이익을 분석한다. 7. 계산된 기업가적 모험을 한다. 8. 지속적으로 기업가적 노력을 한다.

고객지향성(Customer Service Orientation : CSO)

고객지향성은 타인을 돕거나 타인에게 서비스를 제공하여 그들의 욕구를 충족시키려는 시도를 의미한다. 고객의 욕구를 찾아서 충족시키려는 노력을 초점을 둔다는 의미이다. 이해라는 측면에서는 대인이해와, 행동을 취한다는 점에서는 영향력과 비슷하다. 그러나 타인의 욕구를 파악(타인의 생각, 감정, 행동을 단순히 이해하는 차원을 넘어서)한 다음 그들에게 도움이 되거나 서비스를 제공하기 위해(자신의 목적 달성을 위해서가 아니라) 뭔가 하려는데 중점을 둔다는 점에서 차이가 있다.“고객”이란 실제 외부 고객과 내부고객을 포함하는 개념이다. 경우에 따라서는 여러 부류의 고객 집단이 존재한다. 예를 들면 교사의 경우는 학생과 학부모가 고객이 될 수 있으며, 종교 지도자는 내부의 신도나 외부의 빈민, 고아 등을 삼을 수도 있다. 이런 경우, 각 고객 집단마다 별개의 척도를 사용하는 것도 좋다(Spencer & Spencer, 1993).

고객지향성 척도는 1. 후속 조치를 취한다. 2. 상호 기대 사항에 대해 지속적으로 의사소통 한다. 3. 개인적으로 책임을 진다. 4. 언제든지 고객의 요구에 대응할 수 있는 준비를 갖추고 있다. 5. 일이 더 잘 되도록 행동을 취한다. 6. 근본적인 욕구를 중시한다. 7. 장기적인 관점에서 문제를 해결한다. 8. 믿음직한 조언자의 역할을 한다. 9. 적극적으로 고객을 대변한다.

팀워크와 협력 역량(Teamwork and Cooperation : TW)

팀워크와 협력 역량은 다른 사람과 협력하여, 팀의 일원으로서 함께 일하려는 진지한 의도를 포함한 역량이며, 독립적 또는 경쟁적으로 일하려는 성향과는 반대되는 개념이다. 팀을 이루어 일하는 집단에 소속된 경우라면 언제나 팀워크와 협력 역량을 고려해야 할 것이다. 어떤 것이 팀인가를 굳이 공식적으로 정의 할 필요는 없다. 직급이나 소속부서가 다른 사람들끼리 문제를 해결하거나 프로젝트를 완성하기 위해 서로 의사소통 한다면 팀의 성격을 갖는다고 볼 수 있다. 팀의 범위는 세 사람으로 구성된 일시적인 태스크 포스로부터 전함의 승무원에 이르기까지 다양한 집단을 포괄한다. 팀 내의 어느 역할에서든 팀워크와 협력 역량이 발휘 된다. 여기서

해당 개인은 반드시 리더이거나 공식적인 권한을 가진 직위에 있어야 할 필요는 없다. 공식적인 권한을 갖지만“참여적으로”행동하거나 집단의“촉진자” 역할을 하고 있다면, 그는 팀워크 협력 역량을 사용하고 있는 것이다. 대개의 경우 우수한 경영자들은 팀 리더십과 팀워크 역량을 동시에 발휘 한다(Spencer & Spencer, 1993).

팀워크 협력 역량 척도는 1. 협조적이다. 2. 정보를 공유한다. 3. 극정적인 기대감을 표시한다. 4. 정보나 아이디어를 구한다. 5. 타인에게 권한을 부여한다. 6. 팀을 강화한다. 7. 갈등을 해소한다.

조직 헌신 역량(Organizational Commitment : OC)

조직 헌신은 개인이 자신의 행동을 조직의 우선순위와 목표에 부합되도록 하고, 조직의 목표 달성을 촉진시키는 방향으로 나아가거나, 조직의 필요에 맞게 조정하는 능력이나 의지를 가리킨다. 조직 헌신은 특히 개인의 직업적 이해와 조직 방향 사이에 갈등이 존재하기 쉬운 간부직에서 자주 관찰되며, 군대나 학교처럼 사명 의식이 강한 조직체에서도 곧잘 나타난다. 조직의 새로운 방향을 모색하는 능력은 조직 헌신에 포함되지 않는다. 새로운 비전을 창출하는 일은 개념적 사고와 사회화된 권력 동기가 결합된, 특수한 역량 영역의 산물인 것이다. 또한 새로운 비전을 실행하는 능력은 팀 리더십, 권위적 관리 스타일, 경우에 따라서는 다른 역량을 필요로 한다(Spencer & Spencer, 1993).

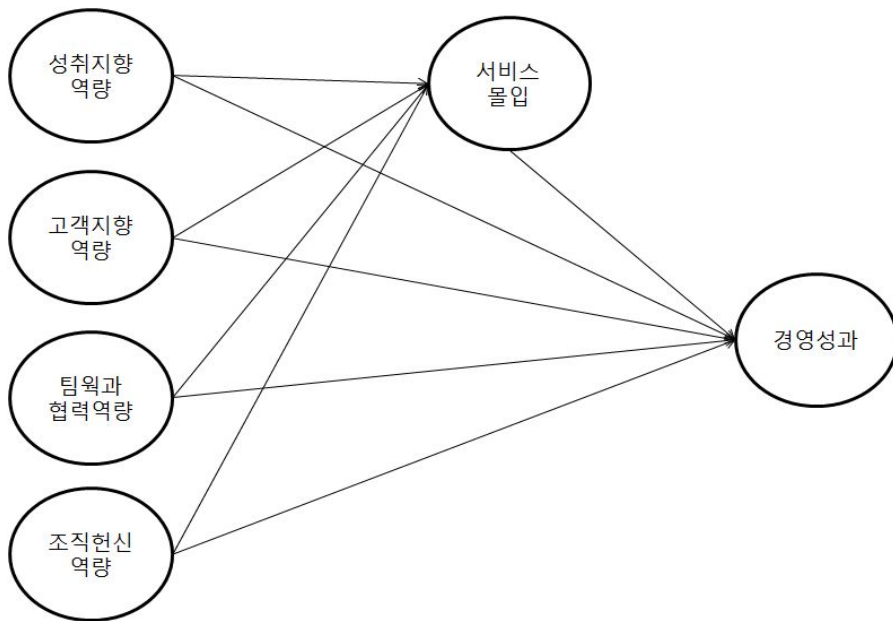
조직 헌신 척도는 1. 적극적인 노력이다. 2.“조직원의 행동 양식”의 모범을 보인다. 3. 목적의식-조직에 대한 헌신이 명백히 드러나는 수준. 4. 개인적인 또는 직업적인 희생을 감수한다. 5. 인기에 영합하지 않는 결정을 내린다. 6. 조직을 위해 자신이 속한 부서의 이익을 희생시킨다.

Ⅲ. 연구 모형의 설계 및 가설의 설정

3.1. 연구모형의 설계

본 연구는 종업원 역량이 서비스몰입과 경영성과에 미치는 영향관계를 실증적으로 규명하고 변수들 간의 구조적, 인과 관계를 파악하는데 주목적이 있다.

본 연구 모형은 이론 모형과 측정 모형으로 구분하는데, 이론모형은 외생개념과 내생개념과의 선형관계를 말하는 것으로 잠재변수들 간의 관계를 보여주며, 측정모형은 각 잠재변수가 어떤 측정변수들에 의해 측정되는가를 보여준다. 본 연구 모형은 종업원의 역량(성취지향성 역량, 고객지향성역량, 팀워크와 협력 역량, 조직헌신 역량)과 매개요인인 서비스 몰입 그리고 경영성과(고객만족, 고객의 수, 매출액)로 구성 하였다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 선행연구를 통해 고찰한 여러 가지 변수들을 근거로 도출한 연구모형은 다음 <그림 3-1>과 같다.



<그림 3-1> 연구의 모형

3.2 가설의 설정

3.2.1 외식업 종업원 역량과 경영성과와의 관계

역량을 자원기준관점에서 Stalk, Evans and Schulman(1992)은 조직이 이용할 수 있는 자원의 특성이라고 정의하였다. 자원기준관점에 따르면 자원은 경쟁우위의 원칙으로서 조직의 핵심역량이 된 다음 전략에 영향을 미치며(Diericks and Cool, 1989), 결국에는 조직성과에 영향을 미친다고 주장하였다(Grant, 1991).

Barney(1991), Porter(1985) 등은 기업의 경쟁우위 원천을 가치사슬에 근거하여 기업의 경영성과에 직접적인 영향을 미치는 본원적 활동과 연구개발, 제조, 마케팅 등과 같은 지원활동으로 구성되어 있다는 견해이다.

이러한 경쟁자가 모방하기 힘든 차별적인 자원과 능력을 보유할수록 기업은 자사의 제품에 대한 가격경쟁우위를 누릴 수 있고, 또한 경쟁사보다 훨씬 더 낮은 비용을 달성할 수 있어 타 기업보다 경영성과에 높게 기여한다고 주장하였다(Prahalad and Hamel, 1991). 김창호 등(2006)은 팀구성원 간 교환관계를 통해 구성원들은 상호 도움이나 정보를 주고받으며 서로를 인정하게 됨으로써 업무관계의 질을 결정한다고 하였으며, 서창적과 황혜미(2008)은 서비스 점점직원의 역량 중 문제해결역량과 팀워크역량이 서비스 점점직원의 노동생산성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 경영성과가 뛰어난 기업들은 우수한 역량을 갖춘 것으로 밝혀지고 있으며, 이는 기업이 조직 내 핵심역량이 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 많은 선행연구는 역량이 경영성과와 매우 관련성이 높다는 것을 밝히고 있다(Grant, 1991; Porter, 1985; Barney, 1995; Hitt & Ireland, 1984;).

따라서 종업원 역량도 경영성과와 관련성이 있을 것이며, 특히 역량의 수준이 높을수록 경영성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다. 앞서 고찰한 바와 같이 역량과 경영성과간의 관계를 연구한 많은 학자들에 의해 다음과 같은 가설이 설정될 수 있을 것이다. 이러한 문헌고찰에서 나타난 선행연구의 결과는 결국 조직의 역량이 직접적으로 경영성과에 관계가 있음을 시사하고 있다.

선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 I : 외식업 종업원의 역량은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 I -1: 성취지향성 역량은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 I -2: 고객지향성 역량은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 I -3: 팀웍과 협력 역량은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 I -4: 조직헌신 역량은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 외식업 종업원 역량과 서비스몰입와의 관계

Boyatzis(1982)은 역량이란 '효과적 혹은 우수한 성과와 결정적으로 관련되어 있는 동기, 특성, 기술, 자기 이미지, 사회적 역할, 지식 체계 등 특정 개인에게 내재된 특성'이라고 정의 하였다. Spencer & Spencer(1993)은 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적 특성이라 정의하였으며 Schipmann(1999)은 역량은 측정가능하고, 업무와 관련되고, 개인의 행동적 특징에 기초한 특성 또는 능력이라 주장하였다. 박준성(2001)은 높은 직무 성과를 얻도록 해주는 동기, 자질, 태도나 가치관, 지식, 기능 등의 제 요인을 포괄하는 복합적인 개념이라 정의하였다.

종업원들의 목표를 함께하고 공동의 가치를 나누는 것을 서비스 몰입의 개념으로 설명할 수 있다(Babin and Boles, 1996). 따라서 서비스 기업은 우량고객을 유지하고 고객 애호도를 증진시키기 위해 서비스품질개선, 정보기술 활용, 서비스보증, 저원가실현 등 다양한 전략이 고려되고 있다. 즉, 시장점유에서 고객점유로 그 핵심이 이동되고 있으며, 기업의 관계마케팅 성공여부는 서비스 종사자의 환대 정신과 헌신이라 할 수 있다(지성구, 2006; 김재원, 2010). 이러한 서비스종사자의 고객에 대한 서비스의 헌신과 노력이 바로 서비스몰입이라고 할 수 있으며 (Kanungo, 1982; 양원, 2007). Donovan 등(2001)은 Peccei & Rosenthal (1997)의 연구에 기초하여 서비스몰입을 고객의 편익을 위해 종사자들이 자신의 직무를 지속적으로 개선하고 실행하려는 노력의 상대적 성향으로 정의하였다. 즉, 서비스몰입은 기존의 몰입과는 다른 대상에 초점을 둔 연구이며 몰입의 연구를 서비스영역으로 확장한다는 의미를 지니고 있다(김레슬리, 2004).

선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 II: 외식업 종업원의 역량은 서비스몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설II-1: 성취지향성 역량은 서비스몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설II-2: 고객지향성 역량은 서비스몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설II-3: 팀웍과 협력 역량은 서비스몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설II-4: 조직헌신 역량은 서비스몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 서비스몰입과 경영성과와의 관계

서비스몰입은 기존의 몰입과는 다른 대상에 초점을 둔 연구이며 몰입의 연구를 서비스영역으로 확장한다는 의미를 지니고 있다(김레슬리, 2004). 이에 본 연구에서는 직무몰입에 대한 정의와 논의를 기초로 서비스몰입을 “여행업종사자가 자신이 제공하는 서비스에 대해 높은 가치를 부여하고 서비스제공과 관련된 업무에 구체적인 신념을 바탕으로 몰두하는 심리적 상태”라고 정의하고자 한다. 또한, 고객만족과 기업성과와 관련한 기존의 연구를 살펴보면, 기업의 서비스 품질이 고객만족에 영향을 주는 선행요인으로 작용을 하고 고객만족의 결과를 재구매의도, 불평행도, 구전과 같은 고객의 행동적 측면을 중심으로 연구되어 왔다(Newman and Werbel 1973; Oliver1980; Cronin and Taylor1992). 최근의 연구는 객관적인 지표를 이용하여 고객만족이 기업이 경영성과에 미치는 영향에 대해 초점을 맞추기 시작하였다(Anderson et al, 1994; 이유재, 이청림, 2006; 이유재, 차경천, 이청림 2008). 하지만 이러한 고객만족과 경영성과에 관한 선행 연구들을 검토해 보면, 고객만족이 높을수록 경영성과가 향상된다는 신념과 달리, 고객만족과 경영성과 간의 실증 연구들은 양(+)의 관계와 음(-)의 관계를 보여주면서 일관되지 못한 결과를 보여주고 있다. 김재원(2010)은 여행업종사자의 서비스몰입의 정도가 높으면 차별화전략의 실행정도가 높은 것으로 나타났다고 했으며, 이는 여행업종사자들의 서비스제공자로서 자존감과 성취감은 여행업에 대한 긍정적인 자세변화를 가져와 고객에 대한 서비스를 완벽하게 진행하고자 하는 마음과 일에 대한 집중력을 향상시켜 기업의 매출액 증대에 영향을 주는 것으로 나타났다. 높은 수준의 서비스몰입이 조직 내에서 직무만족, 낮은 이직률 직무성과향상 등에 긍정

적인 효과를 가진다고 주장하였고, 고선희와 김영택(2009)은 서비스몰입은 감성적, 행동적 성과에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 행동적성과(직무성과와 조직시민행동)보다 감성적 성과(직무몰입, 조직몰입)에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 III : 외식업 종업원의 서비스몰입이 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.2.4 서비스몰입의 매개효과

서비스조직에서 서비스는 고객과 현장에서 접촉하는 종업원간의 양자관계에서 발생하며 종업원의 서비스 활동을 통하여 고객에게 전달된다. 서비스의 특징은 고객이 생산과정에 직접 참여하고, 제품과는 달리 생산과 소비가 동시에 발생하며, 서비스품질의 인지가 동시에 이루어지는 생산과 소비의 비분리성에서 찾을 수 있다(Bowen & Schneider, 1988; 김레슬리와 이지만, 2008). 이러한 서비스의 특징으로 인하여 서비스조직에서 종업원의 서비스마인드에 따라 제공되는 품질은 달라지기 때문에 종업원의 서비스지향의 관리가 필요하다. 또한 종업원이 자신의 업무를 수행하는 데 있어 어떠한 태도와 행동을 갖고 있는지가 서비스조직의 성과와 수익성에 직접적으로 영향을 미치는 중요한 요인으로 여겨지고 있다. 이는 외식업에 종사하고 있는 종업원의 역량이 중요하며, 내부적으로 효율성을 극대화하기 위한 역량을 강화해 시장에서 끊임없는 고객가치를 창출하여 지속적인 경쟁우위를 확보하는 것이다. 서비스기업은 고객접촉성과 장기적인 고객과의 관계 유지로 인해 서비스직원의 역량이 고객만족의 결정적인 요인이 되고 있다. 따라서 인적자원의 역량과 경영성과와의 관계에서 서비스몰입의 매개효과 검증은 통한 체계적인 분석이 필요할 것으로 사료되며 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 IV : 외식업 종업원의 역량과 경영성과 간의 관계에 서비스몰입의 매개효과가 나타날 것이다.

IV. 연구방법

4.1 변수의 조작적 정의 및 측정

4.1.1 변수의 조작적 정의

본 연구모형과 가설에 나타난 개념은 다양한 추상적인 개념으로 구성되어 실제로 이들의 개념을 측정하여 연구가설을 결정하기 위해서는 이들 개념에 대한 조작적정의를 요구된다. 조작적 정의는 개념을 실증적으로 파악할 수 있도록 측정의 관점에서 구체화되어야 하며, 동일한 개념의 측정을 위하여 다양한 차원에서 이루어져야 한다. 본 연구에서는 기존 연구들에서 사용된 측정변수들을 사용하도록 하며, 기존의 측정변수들이 없거나 부적절한 경우에는 가능한 한 기존 연구들을 근거로 개념을 가장 잘 측정할 수 있는 측정변수를 개발하였다. 본 연구 구성 개념에 대한 변수의 조작적 정의는 다음과 같다.

4.1.1.1 종업원 역량

Boyatzis(1982)는 역량을 직무수행을 통해 특성성과를 내는데 요구되는 특정 행동이라고 주장하면서 개인의 행동특성으로서의 역량을 직무수행을 위한 최소자격요건으로 강조하였다. 따라서 본 연구는 외식기업의 개인역량을 Spencer & Spencer(1993)의 측정항목을 활용하여 성취지향성 역량 8개 문항, 고객지향성역량 7개 문항, 팀워크 협력 역량 7개 문항, 조직헌신 역량 6문항 등 총 28개 문항을 구성하였다.

1) 성취지향성 역량

Lyle M. Spencer, Jr. and Signe M. Spencer의 일반역량 모델로서 성취 지향성이란 지도자가 도전적인 목표를 설정하고 구성원이 이를 수행하리라 기대하면서 계속 부여하는 것을 의미한다. 또한 일을 잘 하려는 관심이나 최고의 기준에 도전하고자 하는 의욕으로 말한다(Spencer & Spencer, 1993). 본 연구자는 성취

지향성 역량을 도전적인 목표를 설정하고 이를 달성함에 있어 최대한 노력을 기울이는 능력으로 보았다. 이는 외식업 종업원에게 필요한 역량으로 그 행동 지표로 1) 신속하고 효율적인 일 처리 방법 2) 장애에 직면해도 포기하지 않음 3) 목표를 달성 4) 역할을 명확하게 확인 5) 도전적 목표를 설정하고 달성함 6) 많은 업무를 수행 7) 기본 업무 외에 보다 더 많 업무 수행 8) 시간과 자원을 과감하게 투자 등으로 8문항을 도출하였으며, 각 항목별로 “매우 그렇지 않다”를 1점으로, “매우 그렇다”를 리커트 5점으로 측정하였다.

2) 고객지향성 역량

고객지향성은 조직 내부와 외부 고객의 욕구를 신속하게 정확하게 파악하여 서비스를 제공하여 욕구를 충족시키려는 성향을 의미한다. 이는 타인을 돕거나 타인에게 서비스를 제공하여 그들의 욕구를 충족시키려는 시도를 이야기하며 고객의 욕구를 찾아 충족시키려는 노력에 초점을 두고 있다(Spencer & Spencer, 1993). 고객지향성이란 고객을 위한 우월한 가치를 지속적으로 창출하기 위해 그들을 충분히 이해하는 것으로 고객의 입장에서 사고하고 조직의 활동을 행하는 것이다. 따라서 본 연구자는 고객을 충분히 이해하고 고객의 입장에서 그들의 욕구를 파악하여 이를 충족시켜주는 능력으로 그 행동지표는 1) 고객이 요구한 것 이상의 서비스를 제공 2) 고객의 태도, 관심, 요구를 파악 3) 태도나 행동양식, 원인과 이유를 파악 4) 고객의 눈높이에 맞추어 어휘를 사용 5) 고객을 설득하려고 노력 6) 고객의 요구에 대해 성의 있게 대답 7) 고객의 입장에서 생각하고 문제를 처리 등을 7문항으로 도출하였으며, 각 항목별로 “매우 그렇지 않다”를 1점으로, “매우 그렇다”를 리커트 5점으로 측정하였다.

3) 팀워크와 협력 역량

팀워크와 협력 역량은 팀원들 간의 팀워크와 협력의 정도를 의미하는 것으로 본 연구에서는 Spencer & Spencer(1993)와 임우섭(2007)과 진주현(2006)의 연구를 바탕으로 1) 결정을 내리거나 새로운 계획을 세울 때 동료의 의견을 듣는 정도, 2) 동료들에 대한 긍정적인 기대감. 3) 팀원의 사기를 높이기 위해 다양한 방법 동원 4) 동료들의 업무성과에 대해서 공개적으로 칭찬. 5) 동료들을 격려하고 자신감 부여. 6) 동료들이 일을 잘 할 수 있도록 권한을 부여로 6문항으로 구성하였다.

4) 조직혁신역량

조직혁신은 어떤 일이나 남을 위해서 자기의 이해관계를 돌보지 아니하고 몸과 마음을 다하여 힘쓰는 것으로 개인이 자신의 행동을 조직 우선 순위와 목표에 부합되도록 하고, 조직의 목표 달성을 촉진시키는 방향으로 나아가거나 조직의 필요에 맞게 조정하는 능력이나 의지를 가리킨다(Spencer & Spencer, 1993). 따라서 본 연구자는 조직 혁신 역량을 조직의 목표 달성을 위해 자신의 행동을 조직의 요구에 맞출 수 있는 능력으로 정의하며, 그 행동 지표는 1) 나는 비전을 설정하고 구성원에게 설명 2) 공식적으로 참여하고 몰입 3) 시간과 노력을 투자 4) 고객들에게 이익을 줄 것인지 알고 있다 5) 업소의 새로운 변화요구에 부응하는 입장 6) 후원자의 역할을 수행하는 정도로 문항 구성을 하였다. 측정척도는 매우 그렇지 않다(1)-매우 그렇다(5)와 같이 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

4.1.1.2 서비스 몰입

서비스 몰입은 기존의 몰입의 연구를 서비스영역으로 확장하는 의미를 갖고 있다. 서창적과 안성혁(2004)은 서비스몰입은“직원이 고객에게 제공하는 서비스나 서비스 제공에 관련된 업무에 대하여 몰입한 상태의 정도”라고 정의하였다. 유시정, 양태식, 오종철(2008)은 직무몰입에 대한 정의를 기초로 서비스 몰입을“서비스 제공자가 자신이 제공하는 서비스에 대해 높은 가치를 부여하고 서비스제공과 관련된 업무에 구체적인 신념을 바탕으로 몰두하는 심리적인 상태”로 정의하였다.

김레슬리와 이지만(2008)은 Peccei 와 Rosenthal(1997)의 행위주의적 관점의 몰입개념을 따라, 서비스몰입을“종업원이 고객의 이익을 위하여 노력하려는 개별 종업원의 상대적인 성향”으로 정의하였다. 따라서 본 연구에서는 서비스 몰입을 “종업원이 고객에게 제공하는 서비스에 대해 애착과 열정을 갖고 고객의 이익을 위해 제공하는 업무에 구체적인 신념을 갖고 몰두한 상태”라고 정의하였다. 또한 설문 구성 분류에 사용된 서비스 직무 애착도는“종업원이 자신의 직무에 대해 갖고 있는 애착과 열정의 정도”를 말하며, 서비스 가치 인식도는“종업원이 고객에게 제공하는 서비스에 대한 가치를 평가하고 있는 정도”라고 정의하였다.

측정척도는 매우 그렇지 않다(1)-매우 그렇다(5)와 같이 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

4.1.2 설문지 구성 및 측정

설문지의 구성내용은 선행연구를 바탕으로 변수의 조작적 정의에 따라 다음 <표 4-1>, <표 4-2>와 같이 구성하였다.

<표 4-1> 중업원역량변수 측정

변수명	설문항목	척도	문항수	선행연구자
성취 지향성 역량	<ul style="list-style-type: none"> ① 신속하고 효율적인 일 처리 방법 ② 장애에 직면해도 포기하지 않음 ③ 목표를 달성 ④ 역할을 명확하게 확인 ⑤ 도전적 목표를 설정, 달성 ⑥ 많은 업무를 수행 ⑦ 기본 업무 외에 보다 더 많 업무 수행 ⑧ 시간과 자원을 과감하게 투자 	리커트 5점	8	Andersen & Schoonover, 2000 Drucker, 1994 Guion, 1991
고객 지향성 역량	<ul style="list-style-type: none"> ① 고객이 요구한 것 이상의 서비스를 제공 ② 고객의 태도, 관심, 요구를 파악 ③ 태도나 행동양식, 원인과 이유를 파악 ④ 고객의 눈높이에 맞추어 어휘를 사용 ⑤ 고객을 설득하려고 노력 ⑥ 고객의 요구에 대해 성의 있게 대답 ⑦ 고객의 입장에서 생각하고 문제를 처리 	리커트 5점	7	Raelin & Cooledge, 1996 McClelland, 1973 Klemp, 1978 Lucia & Lepsinger, 1999
팀워크 협력 역량	<ul style="list-style-type: none"> ① 결정할 때 동료의 의견을 듣는 정도, ② 동료들에 대한 긍정적인 기대감. ③ 팀원의 사기를 높이기 위해 노력 ④ 동료들의 업무성과에 대해 칭찬. ⑤ 동료들을 격려하고 자신감 부여. ⑥ 동료에게 권한을 부여 ⑦ 팀워크의 필요성을 강조 	리커트 5점	7	Boyatzis, 1982 Spencer & Spencer, 1993 Sparrow, 1996 Mirabile, 1997 엄기성, 2007 박우성, 2002 김탁근, 2005
조직 헌신 역량	<ul style="list-style-type: none"> ① 조직목표와 일치하기 위해 노력 ② 조직에 대한 충성심 ③ 조직의 목적과 사명을 이해, 적극 지지 ④ 개인적 욕구보다 조직의 요구에 비중 ⑤ 인기 연연 않고 조직의 이익을 중요시 ⑥ 조직 장기이익위해 자기 단기이익 희생 	리커트 5점	6	
계			28	

<표 4-2> 서비스몰입 및 경영성과 측정

설문 항목	구 성 개 념	척도	문항수	선 행연구자
서비스 몰입	① 서비스품질을 향상시키기 위해 노력 ② 서비스품질을 향상시키기 위한 아이디어 ③ 고객서비스 향상을 위한 방안을 자주 제안 ④ 고객을 만족시키기 위해 많은 노력 ⑤ 모든 고객을 성심성의껏 대접 ⑥ 고객만족을 향상시키기 위해 최선을 다한다 ⑦ 고객께 최선을 다하는 것이 가치 있는 일이다 생각	리커트 5점	7	Morrow/1993/ Kanungo/1979/
경영 성과	① 고객만족수준정도 ② 불평건수 ③ 다른 업소에 비해 높은 경쟁우위 ④ 매출액은 지속적으로 증가 ⑤ 순이익은 지속적으로 증가 ⑥ 시장 점유율은 지속적으로 증가 ⑦ 고객의 수는 지속적으로 증가 ⑧ 전반적으로 경영 성과가 좋아지고 있다	리커트 5점	8	이학식 등/1999/ Jaworski & Kohli/1993/ Slater & Narver/1994/
일반적 특성	① 성별 ② 연령 ③ 직책 ④ 업소위치 ⑤ 담당업무 ⑥ 근무지 ⑦ 근무년수 ⑧ 직원 수 ⑨ 설립년도		9	
계			31	

4.2 표본의 선정 및 분석방법

4.2.1 표본의 선정 및 자료수집

본 연구는 외식업소의 종업원 역량, 서비스몰입, 경영성과의 구조적 관계를 파악 하는데 주목적이 있다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 먼저 설문내용 구성의 타당성과 조사의 현실성을 파악하기 위해 예비조사를 실시하였다. 예비조사의 자료 수집은 편의추출법을 이용하여 2012년 07월 20일부터 동년 07월 27일까지 KT수련관 구내식당(도고, 지리산, 대관령, 경주, 거제 등 5개소 종사원들을 대상으로 70부의 설문지를 배포하여 50부의 설문을 회수하였으며, 유효한 설문지를 얻어 예비분석 자료로 사용하였다. 2012년 08월 01일부터 동년 08월 10일까지 설문지 수정 보완하여 두 번째 예비조사를 하기 위해 350부를 KT문화재단에서 운영중인 푸드서비스(서울, 성남, 부산, 광주, 대전, 전주) 6개소에 배부하여 60부의 2차 설문지를 받아 신뢰성 및 타당성 조사를 하였다.

예비조사는 초기 설문문항이 만들어진 후 문항과 척도에 대한 문제점을 파악하기 위해 실시되는 조사로서 실제연구에 참여하게 될 대상자와 유사하다고 판단되는 특성이 있으나 실제연구에 참여하지 않은 대상자로 구성되는 것이 바람직하다고 제안되고 있다. 예비조사 결과 측정항목간의 신뢰성과 타당성 검증을 통해 실증조사 시 사용될 설문에 대한 내적 일관성과 조작적 정의를 통한 질문 개념의 정확정도를 파악하여 문항구성이 적합하지 않거나 응답혼란이 예기되는 불필요한 문항은 삭제하거나 수정·보완하였다. 본 조사는 예비조사의 분석결과를 토대로 재구성한 설문지로 2012년 08월 13일부터 08월 30일 까지 총 17일간에 걸쳐 본 연구의 타당성을 높이기 위해 단체급식, 패밀리 레스토랑, 호텔, 요식업, 기타의 수도권(서울·경기·인천), 제주, 부산, 광주, 그 외 지역에 위치한 260개 외식업에 종사하는 사원, 팀장, 과장, 부장, 실장을 대상으로 총 800부를 배포하여 390부를 회수하였다. 광주·전남지역은 설문조사원을 활용하여 직접 방문하여 90부를 회수하였다. 480부중 응답이 부실한 217부를 제외한 263부를 실증분석에 이용하였다.

4.2.2 표본의 특성

표본의 일반적 특성은 다음 <표 4-3>과 같다. 성별로는 남자가 58.2%, 여자가 41.8%로 남성 비율이 높았으며, 연령별로는 26-35세 이하가 101명 (38.4%)으로 가장 많았으며, 36-45세 이하가 23.6%, 이어 25세 이하 23.2%, 46-55세 이하 13.3%, 56세 이상 1.5% 순으로 나타났다. 직책별로는 사원이 65.0%(171명)으로 가장 많았으며, 이어 팀장은 14.4%, 과장은 9.9%, 부장은 4.9%, 실장은 5.3% 순으로 조사되었다. 위치는 광주지역이 65.4%(172명)으로 가장 많았으며, 그 외 지역은 24.0%, 수도권지역(서울·경기·인천)는 5.7%, 부산지역은 4.2%, 제주지역은 0.8%으로 나타났다. 업무로는 조리직 43.3%(114명)으로 가장 많았으며, 홀서빙은 36.9%, 관리사무직은 11.4%, 기타 8.4%으로 나타났다. 근무지로는 호텔이 37.6%(99명)으로 가장 많았으며, 기타 23.2%, 단체급식 20.2%, 패밀리 레스토랑 19.0%으로 나타났다. 근무년 수별로는 1년이상-3년미만은 33.1%으로 가장 많았으며, 이어 1년미만은 31.2%, 3년이상-5년미만은 12.9%, 10년이상은 11.8% 3년이상-5년미만은 12.9% 순으로 나타났다.

<표 4-3> 표본의 일반적 특성

구 분		빈 도	백분율(%)
성별	남	153	58.2
	여	110	41.8
연령	25세 이하	61	23.2
	26-35세 이하	101	38.4
	36-45세 이하	62	23.6
	46-55세 이하	35	13.3
	56세 이상	4	1.5

직책	사원	171	65.0
	팀장	38	14.4
	과장	26	9.9
	부장	13	4.9
	실장	14	5.3
	미응답	1	0.4
위치	수도권(서울·경기·인천)	15	5.7
	제주	2	0.8
	부산	11	4.2
	광주	172	65.4
	그 외 지역	63	24.0
업무	조리직	114	43.3
	홀서빙	97	36.9
	관리사무직	30	11.4
	기타	22	8.4
근무지	단체급식	53	20.2
	패밀리 레스토랑	50	19.0
	호텔	99	37.6
	기타	61	23.2
근무 년수	1년미만	82	31.2
	1년이상-3년미만	87	33.1
	3년이상-5년미만	34	12.9
	5년이상-10년미만	29	11.0
	10년이상	31	11.8
계		263	100.0

4.2.3 자료분석방법

조사된 자료의 분석 방법은 SPSS 15.0 과 AMOS 17.0 통계 패키지 프로그램을 이용하여 탐색적 요인분석과 확인적 요인 분석을 실시하고 공분산구조모형을 통해서 연구가설을 검증하였다. 구조방정식 모형은 가정한 원인-결과 변수들로 현상을 규명하기 위하여 사용되는 선행 방정식들의 집합을 나타낸다. 구조방정식 모형은 특히 행동과학에서 많이 사용되는데, 예를 들어 사회적 지위와 성취도와의 관계, 기업 수익의 결정, 직무의 분류 등의 관계분석에서 많이 사용한다. 회귀분석은 독립 변수들의 집단이 종속변수와 선형적인 함수 관계를 유도하고, 설정된 회귀 방정식에서 종속변수의 결과를 예측하는 통계적인 기법에 반하여, 경로분석은 변수들 간의 연결 관계가 가정되고 검증됨으로 변수들이 어떻게 서로 영향을 미치는가에 대한 설명을 쉽게 표현하는 통계적 기법이다.

회귀분석과 경로분석에 공통점이 있다면, 그것은 두 방법이 측정변수들만을 다룬다는 것이다. 반면에 구조방정식 모형은 측정된 변수뿐 만 아니라 잠재변수까지 포함함으로써 복잡하고 다양한 자료의 분석을 통하여 자료를 설명하고 현상을 규명하는 설명력이 높다. 여기서 잠재변수는 인자분석에서 공통인자와 같이 관찰되지 않는 변수를 이야기하며, 비 측정변수라고도 불린다. 따라서 구조방정식 모형은 여러 변수들 간의 인과적 관계를 나타내는 이론적 모형에 대해 확인적 검증을 행하는 통계방법론으로서 이론적 모형을 검증하고 개발하는데 적합한 방법이다.

구체적인 분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 표본의 인구 통계적 특성과 일반적인 기술통계를 파악하기 위해서 빈도 분석을 실시하였다.

둘째, 설문지의 신뢰성을 검증하기 위하여 cronbach' α 값을 분석하고, 타당도를 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였으며, 구성개념의 신뢰성과 타당도 검증 및 측정모형의 적합도 평가를 위해서 확인적 요인분석을 실시하였다.

셋째, 연구모형의 검증 및 가설 검증을 위하여 구조방정식 모형을 통해 구성개념들 간의 상호관계를 검증하고, 종업원역량, 서비스몰입, 경영성과 간의 인과관계를 검증하기 위하여 구조방정식 프로그램인 AMOS 17.0을 이용하여 공변량 구조분석을 실시하였다.

V. 실증분석

5.1 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 가설 검정에 앞서 가설검정에 필요한 각 구성개념들이 신뢰성과 타당성을 가지고 측정되었는지를 분석하였다. 신뢰성은 측정하고자 하는 개념을 반복하여 측정하였을 때에도 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는 것으로 결과가 얼마나 일관성이 있는가 하는 정도를 나타낸다.

내적 일관성 검정법은 같은 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 측정도구 내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하려는 것이다. 일반적으로 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로는 Cronbach's Alpha계수를 이용한다. Cronbach's Alpha에 의한 신뢰성 검정은 사용이 간편하기 때문에 본 연구에서도 이 방법으로 측정수단들의 신뢰성을 검증하였다. 타당성은 측정하려고 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 반영하고 있는가의 문제이다. 즉, 특정개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발한 측정도구가 그 속성을 정확하게 반영하고 있는가의 문제이다. 요인분석은 여러 변수들의 저변에 존재하는 하나의 혹은 여러 개의 요인들을 찾아내는 통계적 기법으로 여러 개의 변수들을 그 보다 적은 수의 요인으로 정리한다는 점에서 자료를 축소하고 요약하는 기능을 갖는다.

또한 변수들을 요인별로 정리한다는 점에서 분류의 기능도 가지고 있다. 요인분석에는 탐색적 요인분석과 확증적 요인분석이 있다. 탐색적 요인분석은 연구 대상의 저변에 존재하는 잠재요인을 찾아보거나, 자료를 요인으로 축소하여 살펴보는데 사용한다. 반면 확증적 요인분석은 잠재요인에 대한 가정을 계량적으로 확인하는데 사용한다. 그렇다고 이 둘 사이의 경계가 항상 명확한 것은 아니다. 다만 확증적 요인분석을 실행하기 위해서는 통상 연구 대상에 많은 사전적 지식을 갖고 있어야 한다. 따라서 본 연구에서는 탐색적 요인분석과

확증적 요인분석을 병용하였다. 이 과정에서 적절한 요인으로 묶이지 않거나, 전체 항목간의 상관관계를 검토한 결과 수정된 총 점수와의 상관관계가 낮고 Alpha값을 상당히 개선시키는 항목은 최종분석에서 제외되었다.

5.1.1 변수의 탐색적 요인 및 신뢰성분석

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 있다. 일반적으로 내용 타당성은 특정한 측정도구의 대표성에 관한 개념이며, 기준 관련타당성은 특정변수간의 통계적인 관계를 규명하는 것이다. 또한 개념 타당성은 변수들의 특성 측정과 관련한 것으로서 측정자체의 정확성에 관련된 개념으로 볼 수 있다. 개념타당성을 검증하는 통계적인 방법으로 흔히 요인분석이 사용되고 있는데, 본 연구에서는 변수들 간의 판별 타당성과 개념 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인의 추출에 있어서는 구해진 자료의 손실을 최소화하면서 요인의 수를 적절히 줄이기 위한 주성분요인분석(Principal Component Analysis) 방식을 사용하였고, 요인의 회전으로는 직각회전방식(Varimax)을 선택하였다. 외생변수에 대한 요인 분석결과는 <표 5-1>에서 나타난 바와 같이 43개 문항 중 16개 문항을 제외한 나머지 27개 문항이 6개 요인으로 구분되었다. 각 요인별로 적재치(Factor Loading)를 살펴 0.6이상인 변수들만 추출하였는데, 그 결과 경영성과, 고객지향적역량, 조직헌신역량, 서비스몰입, 팀워크 협력역량, 성취지향적 역량 요인으로 도출되었다. 종업원의 경영성과를 설명해주는 설명분산은 13.90%, 고객지향적역량을 설명해주는 설명분산은 12.68%, 조직헌신 역량을 설명해주는 설명분산은 12.44%, 종업원들의 서비스몰입을 설명해 주는 설명분산은 12.33%였으며, 팀워크 협력역량은 10.07% 성취지향적역량 요인의 설명분산은 9.07%으로 도출되었다. 전체적인 누적 분산 설명비율은 70.48%로 나타났다. 또한 도출된 차원들의 내적 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's Alpha 분석결과 모든 차원들이 일반적으로 기준값 0.6을 초과함으로써 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타

났다. 반복 유사한 질문은 각 항목간의 상관관계를 구해서 상관관계가 낮은 값을 제거함으로써 신뢰성을 높일 수 있다. Cronbach's Alpha 분석결과 경영성과는 $\alpha=0.99133$, 고객지향역량은 $\alpha=0.904$, 조직헌신은 $\alpha=0.875$, 서비스몰입은 $\alpha=0.872$, 팀웍과 협력 역량은 $\alpha=0.848$, 종업원의 성취지향 역량은 $\alpha=0.818$ 로 나타났다.

<표 5-1> 변수의 탐색적요인 및 신뢰성 분석

변수	경영성과	고객지향	조직헌신	서비스지향	팀웍과협력	성취지향
경영성과4	<u>.837</u>	.200	.054	.147	.119	.021
경영성과5	<u>.822</u>	.021	.103	.201	.102	.144
경영성과7	<u>.808</u>	.147	.175	.185	.055	.133
경영성과6	<u>.786</u>	.122	.107	.233	.129	.139
경영성과8	<u>.776</u>	.089	.199	.166	.180	.156
고객지향3	.113	<u>.740</u>	.231	.124	.213	.269
고객지향5	.090	<u>.723</u>	.239	.144	.179	.206
고객지향4	.114	<u>.709</u>	.082	.248	.281	.139
고객지향7	.145	<u>.703</u>	.132	.126	.221	.182
고객지향6	.138	<u>.695</u>	.181	.179	.186	.132
조직헌신4	.026	.116	<u>.775</u>	.239	.058	.093
조직헌신5	.093	.140	<u>.755</u>	.238	.062	.156
조직헌신1	.145	.192	<u>.752</u>	.100	.170	.124
조직헌신2	.189	.202	<u>.698</u>	.219	.209	.094
서비스몰입4	.234	.146	.292	<u>.772</u>	.106	.151
서비스몰입5	.258	.236	.160	<u>.738</u>	.128	.100
서비스몰입7	.234	.036	.313	<u>.721</u>	.194	.144
서비스몰입6	.215	.195	.247	<u>.709</u>	.166	.178
서비스몰입8	.209	.257	.268	<u>.700</u>	.140	.131

팀웍과협력력2	.138	.243	.180	.125	<u>.806</u>	.143
팀웍과협력력6	.126	.324	.085	.188	<u>.739</u>	.187
팀웍과협력력1	.208	.269	.209	.149	<u>.726</u>	.117
팀웍과협력력3	.132	.249	.130	.191	<u>.652</u>	.316
성취지향2	.160	.147	.141	.146	.192	<u>.792</u>
성취지향3	.114	.223	.122	.231	.170	<u>.747</u>
성취지향8	.188	.416	.147	-.074	.278	<u>.623</u>
성취지향1	.158	.241	.160	.241	.100	<u>.603</u>
고유치	3.893	3.551	3.458	3.453	2.821	2.541
설명분산(%)	13.904	12.682	12.442	12.331	10.076	9.074
누적분산(%)	13.904	26.568	39.008	51.340	61.416	70.489
Cronbach's Alpha	.913	.904	.875	.872	.848	.818

5.2 상관관계 분석

5.2.1 잠재변인들의 상관관계

본 연구에서는 구조모형방정식을 통한 분석에 사용할 잠재변인들 간의 관련성을 파악하기 위해 상관분석을 실시하였다. 모든 잠재변인들 간의 상관을 <표 5-2>에 정리하였다. 구체적으로 상관관계를 살펴보면 성취지향적 역량은 모든 잠재변수들과 정적인 관계를 가지고 있었으며 고객지향($r=.628$), 팀웍과 협력($r=.586$), 조직헌신 역량($r=.454$), 서비스몰입 ($r=.496$), 경영성과 ($r=.433$)와 유의미한 정적 상관을 보였다.

<표 5-2> 잠재변인들의 상관관계

	평균	표준 편차	1.성취 지향성	2.고객 지향성	3.팀원과 협력	4.조직 헌신	5.서비스 몰입	6.경영 성과
1	4.12	.341	1					
2	4.10	.350	.628**	1				
3	3.46	.547	.586**	.661**	1			
4	4.29	.529	.454**	.509**	.463**	1		
5	3.63	.457	.496**	.531**	.510**	.622**	1	
6	3.27	.682	.433**	.499**	.427**	.409**	.553**	1

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

다음으로 고객지향적 역량과의 잠재변수들과의 관계를 살펴보면, 팀워크 협력($r = .661$), 조직헌신($r = .509$), 서비스몰입($r = .531$), 경영성과($r = .499$)와 유의미한 정적 상관을 보였다.

팀워크 협력역량과 잠재변인들간의 상관관계를 살펴보면, 조직헌신($r = .463$), 서비스몰입($r = .510$), 경영성과($r = .427$)와 유의미한 정적 상관을 보여서 모든 변인과 정적 상관을 보였다.

다음으로는 조직헌신 역량은 서비스몰입($r = .622$), 경영성과($r = .409$)와 유의미한 정적 상관을 보였다. 마지막으로 서비스몰입과 경영성과($r = .553$)는 유의미한 정적 상관을 보였다.

5.2.2 다변량 분석의 기본가정 검토

본 연구에서 가설검증에 필요한 분석에 있어 구조모형 분석은 수집된 자료가 다변량 분석의 가정을 충족시킨다는 조건에서 분석되는 것임으로 먼저

다변량 분석의 기본가정을 충족시키는지 확인하기 위해 극단치, 변량의 정규성, 다변량 가정, 다중공선성을 검토하였다. 본 연구에서는 종업원의 역량(성취지향, 고객지향, 팀워크 협력, 분석적 사고, 조직헌신)과 매개변수로는 서비스 몰입 그리고 결과변수로는 경영성과를 사용하였다. 측정도구의 타당도를 확인하기 위해 다중공선성 분석을 실시하였다.

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 263사례에서 극단 값으로 나타난 사례가 없어 263사례를 모두 분석에 사용하였다.

변량의 정규분포는 분포의 왜도와 첨도의 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 있다.

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

변량의 선형성을 알아 볼 수 있는 다중공선성은 분산 증가 요인(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 분산 증가 요인이 모두 10을 넘지 않아 그대로 분석에 사용하였다.

5.3 연구모형의 분석

5.3.1 측정모형 분석

본 연구에서는 회귀분석을 통하여 검증을 할 수 없는 연구모형의 전체적인 적합성 검증과 변수들 간의 인과 관계를 분석하기 위하여, AMOS를 이용한 경로 분석을 실시하였다. 경로분석은 회귀분석이나 요인분석보다 복잡한 분석이 요구될 때 구조 방정식 모형을 쉽게 분석해 주는 도구로써, 다수의 설문 문항을 소수의 차원으로 축약할 필요가 있는 경우에 일반적으로 요인 점수나 요인 평균값을 사용하여 분석에 활용하는 경우와 같은 원리이다. 회귀분석은 독립변수들이 하나의 그룹으로 취급되어 변수들 간의 함수적인 관계가 있는 경우에도 하나의 회귀 방정식에 묻혀 결과변수의 값을 예측하는 경우에 활용될 뿐이다. 또한 회귀분석에서는 변수들 간의 인과관계가 가정되고 검증됨으로써 변수들이 어떻게 서로에 영향을 미치는가, 즉 변수들 간의 관계에 대해서 직접적인 효과만을 표시해 줄 뿐, 예측 변수들 간에 상관관계가 있는 경우 존재할 수 있는 간접효과나 제 3의 효과는 해석되지 않는 한계를 가진다. 이와 같은 한계는 경로분석을 통한 검증으로 극복할 수 있다(이순목 1990). 따라서 본 연구에서는 회귀분석에서 검증할 수 없는 모형의 적합성이나, 변수들 간의 인과 관계에 대해서도 경로 분석을 통해 검증하고자 한다.

본 연구에서는 연구모형의 적합성 검증과 인과관계를 분석하기 위하여, 독립변수를 종업원의 역량(성취지향, 고객지향, 팀워크 협력, 분석적 사고, 조직 헌신)특성을 제시하였으며, 매개변수로는 서비스 몰입 그리고 결과변수로는 경영성과를 선정하였다. 경로분석을 통하여 본 연구에서 얻고자 하는 주된 목적은 종업원의 역량특성이 서비스몰입과 경영성과 변수에 어떤 영향을 미치는가를 살펴봄으로써, 연구모형에 대한 전체적인 적합도와 인과관계를 파악하고자 하는데 있다. 인과관계를 알아보기 위해 본 연구에서는 AMOS 17.0을 이용하여 공분산구조분석을 실시하였다. 공분산구조분석에서 적합성 검증은 모델의 부합지수와 경로계수에 의해 검증되어질 수 있다(김계수, 2003). 가설 경로의 부합지수는 20여 가지가 있지만 일반적으로 절대적합지수(χ^2 , GFI, RMR 등),

증분적합지수(NFI, CFI 등), 간명적합지수(PNFI, AGFI 등) 등이 이용되며, 이를 기준으로 모형의 적합도를 평가한다. RMR은 실제 자료의 값과 모형에 의해 산출된 값을 표준화한 값으로 0에 가까울수록 적합도가 높은 모형이며 적합도가 낮은 모형일수록 더 큰 양의 값을 나타낸다. GFI는 표본크기의 변화와 다변량 정규분포의 위반에 별 영향을 받지 않고 모형의 자료에서의 적부를 나타내 준다. 일반적으로 회귀분석의 R²과 비슷하며, 모형의 절대적인 부합정도의 판단에 주로 이용된다(김계수, 2003).

GFI는 일반적으로 0.9 이상일 경우 모형의 적합도가 높다고 할 수 있으며, 표본크기가 200이상이면 GFI의 사용을 권한다(이순목, 1990).

다음으로 AGFI는 변수의 수와 관련 있는 모형의 자유도를 GFI에 조절한다. GFI와 마찬가지로 AGFI 역시 0.9 이상이면 수용 가능한 모형이라고 판단할 수 있으며, 표본크기가 200 이상이면 좋다(Silvia, 1988).

일반적으로 AGFI 값은 GFI 값보다 낮은 경향이 있다. 또 다른 부합지수인 NFI는 적합도를 판단할 때, 사용되어지는 부합지수 중 가장 많이 이용되는 것으로 이 값의 범위는 0에서 1사이이며 1에 가까울수록 적합도가 높은 모형이다. 또한 이밖에 NFI를 변형한 지수로 모델의 간명성(절약성)을 파악하기 위한 간명부합지수(PNFI)가 있는데(James, Mulaik, & Brett, 1982), 이는 추정치가 서로 다른 두 개의 모델을 비교할 목적으로 사용한다. 즉 AMOS의 또 다른 목적으로 가장 간명하고 절약성이 있는 모델을 찾고자 할 때, 각 모델의 PNFI의 차이값을 비교함으로써 보다 간명한 모델을 선택한다. PNFI는 명확한 준거가 밝혀져 있지는 않지만, 보통 수용 가능한 준거로 모델의 PNFI가 0과 1사이의 값에서 클수록 좋은 모형을 가진다고 해석할 수 있다(Williams & Podsakoff, 1989).

모형 간을 비교하기 위한 또 하나의 지수가 자유도에 따른 오차를 감소시켜 그 영향을 배제하고 모델을 비교하는 비교 부합치(CFI)이다. CFI도 PNFI와 같은 목적으로 사용되지만 CFI는 서로 포함 관계에 있는 모형(nested model)에서 풀모형과 축소모형 간에 차이를 파악하기 위해 사용된다. CFI 역시 0과 1사이의 값을 가지며, 0.9 이상의 값을 가지면, 모형의 적합도가 우수하다고 판단할 수 있다(Widaman, 1985). 카이제곱(χ^2)은 모형이 얼마나 현실 자료에

잘 맞는지를 나타내는 값으로써, 보통 100 이하이면 수용 가능한 모형으로 간주된다.

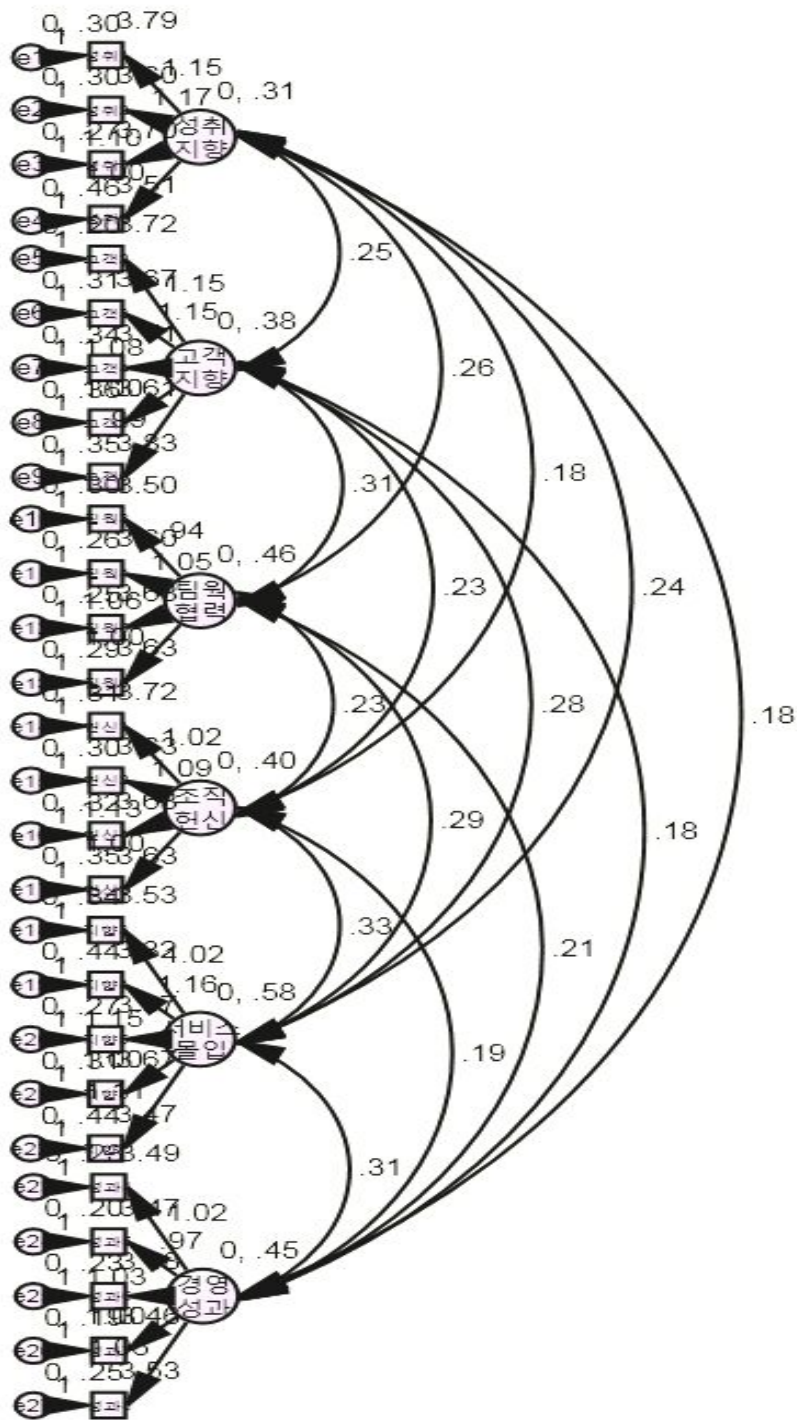
본 연구에서 설정한 구조모형에는 종업원의 역량(성취지향, 고객지향, 팀워크 협력, 조직헌신)과 매개변수로는 서비스 몰입 그리고 결과변수로는 경영성과를 사용하였다. 측정도구의 타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 연구모형에 대한 확인적 요인분석의 경우 요인별로 따로 요인분석을 하는 방법, 내생변수와 외생변수를 구분하여 분석하는 방법, 투입되는 모든 요인을 함께 분석하는 방법 3가지가 있다(박혜정, 2007).

본 연구에서는 모든 요인을 함께 분석하는 방법을 사용하였다. 확인적 요인분석은 분포의 정상성을 가정하고 결측치가 있더라도 분석할 수 있는 FIML (Full Information Maximum Likelihood)을 이용하여 분석하였다. 측정모형에 대한 분석 결과는 <표 5-4>에 나타나 있다. 측정모형에 대한 적합도는 $\chi^2=483.831$ ($p<.001$)로 모형은 변수 사이의 관계를 완벽히 설명한다는 귀무가설을 기각함으로써 모형이 적합하지 않지만 χ^2 검증은 귀무가설의 내용이 너무 엄격하여 너무 쉽게 기각이 되고, 표본의 크기에 민감하다는 단점이 존재함으로 다른 적합도 지수를 고려하는 것이 필요하다. 적합도 지수를 살펴보면 NFI=.920 TLI=.965, CFI=.969는 모두 .90이상이며, RMSEA= .040으로 적합한 모형임을 확인할 수 있다. 이러한 측정모형을 바탕으로 구조모형을 검증하였다.

<표 5-3> 측정모형의 적합도 검증결과

	χ^2	df	NFI	TLI	CFI	RMSEA	p
기준값	-	-	>.90	>.90	>.90	<.80*	>.05
연구모형	483.831	351	.920	.965	.969	.040	.000

*: RMSEA 가<.05이면 좋은 적합도(close fit), <.08이면 괜찮은 적합도(reasonable fit) >.10이면 나쁜 적합도 (홍세희, 2007).



<그림 5-1> 측정모형분석

<표 5-4> 요인 간 공분산(상관관계)

			공분산 추정치	상관관계 추정치
성취지향	↔	고객지향	.236	.443
성취지향	↔	팀웍과 협력	.377	.671
성취지향	↔	조직헌신	.255	.418
성취지향	↔	서비스몰입	.204	.312
성취지향	↔	경영성과	.148	.366
고객지향	↔	팀웍과 협력	.162	.122
고객지향	↔	조직헌신	.173	.378
고객지향	↔	서비스몰입	.193	.310
고객지향	↔	경영성과	.214	.409
팀웍과 협력	↔	조직헌신	.183	.420
팀웍과 협력	↔	서비스몰입	.261	.277
팀웍과 협력	↔	경영성과	.189	.193
조직헌신	↔	서비스몰입	.199	.277
조직헌신	↔	경영성과	.278	.389
서비스몰입	↔	경영성과	.162	.190

<표 5-5> 측정모형의 회귀계수

			회귀계수	표준화된 회귀계수	표준오차	t
성취지향	→	X1	1.000	.635		
	→	X2	1.100	.764	.097	11.328***
	→	X3	1.166	.766	.103	11.345***
	→	X4	1.152	.761	.102	11.299***
고객지향	→	X5	1.000	.719		
	→	X6	1.077	.753	.081	13.355***
	→	X7	1.151	.721	.082	13.982***
	→	X8	1.145	.789	.077	14.910***
	→	X9	.992	.844	.078	12.778***
팀웍협력	→	X10	1.000	.783		
	→	X11	1.061	.822	.066	16.066***
	→	X12	1.048	.814	.066	15.895***
	→	X13	.941	.757	.064	14.612***
조직헌신	→	X14	1.000	.785		
	→	X15	1.126	.730	.083	13.558 ***
	→	X16	1.089	.785	.081	13.496 ***
	→	X17	1.022	.781	.078	13.090 ***
서비스몰입	→	X18	1.000	.808		
	→	X19	1.148	.861	.062	18.537***
	→	X20	1.162	.802	.069	16.804***
	→	X21	1.105	.836	.068	16.342***
	→	X22	1.022	.785	.061	16.778***
경영성과	→	X23	1.000	.836		
	→	X24	1.064	.821	.059	18.123***
	→	X25	1.035	.819	.057	18.209***
	→	X26	1.021	.820	.056	18.170***
	→	X27	.970	.825	.053	18.317***

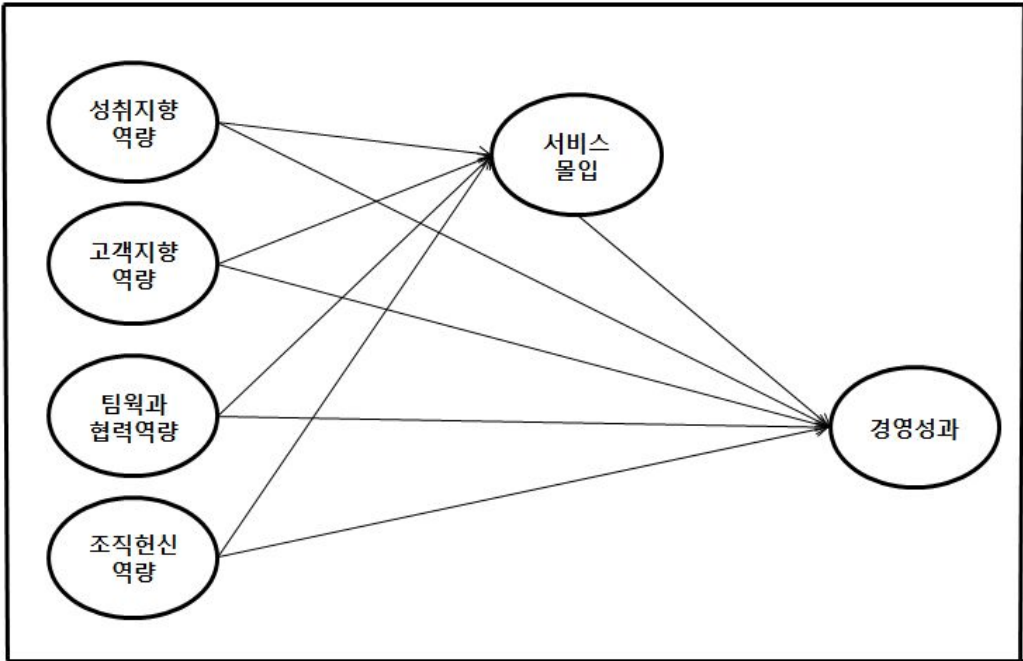
*** $p < .001$

모형의 경로와 표준화 계수는 <그림 5-1>에 제시하였고 <표 5-4>에는 <그림 5-1>에 제시하지 못한 요인 간 공분산 추정치와 상관 추정치를 제시하였으며, <표 5-4>, <표 5-5>에는 잠재요인에 대한 측정변수들의 회귀 값을 제시하였다.

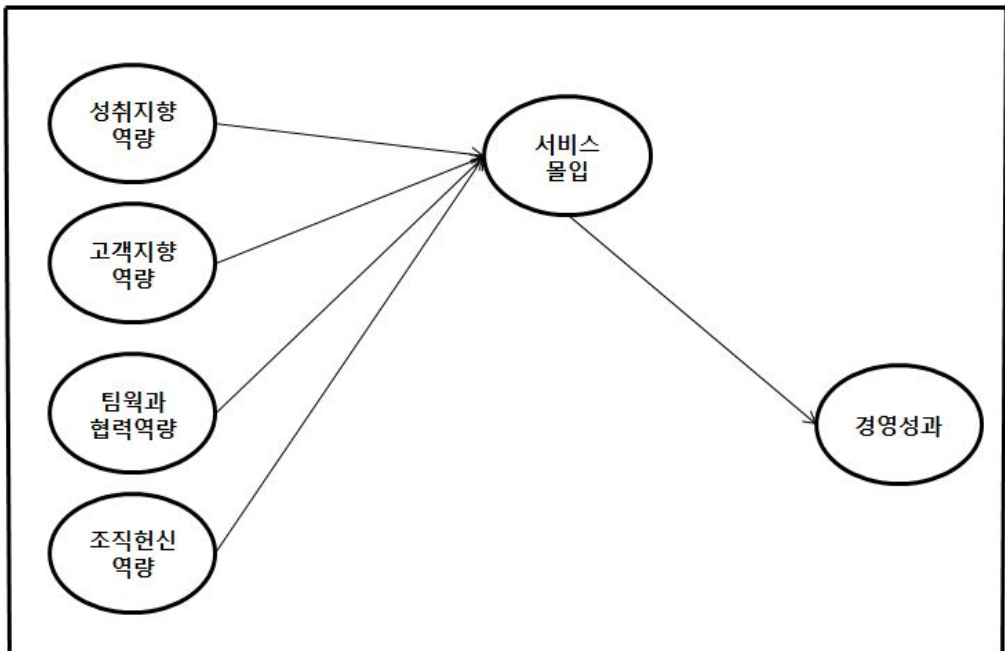
5.3.2 대안모형의 확인

본 연구에서는 선행연구들을 기반으로, 외식업의 경영성과에 영향을 미치는 요인으로는 성취지향 역량, 고객지향 역량, 팀웍과 협력 역량, 조직헌신 역량을 외생변인으로 서비스몰입, 경영성과를 내생변인으로 설정하여 최적의 모형을 찾고자 하였다.

본 연구의 변인들 간의 관계를 가장 잘 설명해주는 최적의 모형을 찾기 위해 최적의 모형을 평가하는 과정에 사용되는 단일모형 평가와 대안모형 평가의 두 가지 방법 중에 대안모형 평가의 방법을 선택하였다. 단일모형 평가는 하나의 모형만 상정하여 적합도 확인을 통해 최적의 모형으로 결정하는 방법으로 적합도가 좋지 않으면 적합도가 좋아질 때까지 수정해가면서 최적의 모형을 찾는 방법이다. 반면 대안모형을 통한 방법은 연구자가 이론적 배경에 근거하여 가능한 여러 모형을 제시하고 이들을 비교하여 최적의 모형을 선정하는 방법이다. 단일모형 평가는 하나의 모형만을 평가하여 최적의 모형을 선택하게 되므로 더 나은 대안모형의 선택 가능성이 없어 제시한 모형이 적합도가 좋다고 해서 최적의 모형이라고 할 수는 없다는 점과 수정지수를 통한 모형의 수정은 연구자가 분석하는 특정자료를 바탕으로 한 것이므로 수정모형을 일반화하는데 문제가 있을 수 있다는 점에서 한계를 지닌다. 그러므로 단일모형 평가보다 바람직한 방법은 대안모형을 통한 평가방법이다(홍세희, 2007). 본 연구자는 대안모형 평가방법으로 Spencer & Spencer(1993)의 역량 연구에서 이루어진 간접 및 직접모형에 기초하여 최적의 모형을 선정하기 위해, 외식업의 주관적 경영성과에 영향을 미치는 요인으로는 성취지향 역량, 고객지향 역량, 팀웍과 협력 역량, 분석적사고 역량, 조직헌신 역량이 경영성과에 미치는 직접적인 영향과, 서비스몰입을 통한 간접적 효과를 살펴보는 것을 연구모형으로 설정하였다. 그리고 직접적인 효과를 제외한 매개변인을 통한 간접적인 효과만을 살펴보는 것을 대안모형으로 선정하였다. 이 두 모델을 비교해 보고자 그림 <5-2>와 <5-3>을 제시하였다.



<그림 5-2> 연구모형



<그림 5-3> 대안모형

<표 5-6> 연구모형과 대안모형의 모형 적합도

	χ^2	df	NFI	TLI	CFI	RMSEA
연구모형	997.037***	351	.918	.943	.923	.062
대안모형	1011.237***	347	.916	.932	.911	.073

*** $p < .001$

연구모형은 대안모형에 내재된 모형이므로 모형간의 비교를 위해 χ^2 차이 검증을 실시하였다. χ^2 차이 검증은 비교하는 두 모형이 내재된 관계일 때 두 모형의 자유도 차이에 따른 χ^2 값의 차이가 통계적으로 유의한지 검증하는 방법이다(성태제, 2008). 또한 모형 비교를 위해 χ^2 차이 검증과 함께 적합도 지수도 고려하였다. 두 모형의 적합도 분석결과는 다음 <표 5-7>과 같다.

표에서 보는 바와 같이 연구모형에 대한 적합도는 $\chi^2=997.037(p < .001)$ 로 나타나 귀무가설을 기각하였지만 적합도 지수인 NFI=.918 TLI=.943, CFI=.923은 모두 .90이상이며, RMSEA=.062는 .08 이하로 나타나 이 모형이 적합한 모형임을 확인할 수 있었다. 대안모형 역시 $\chi^2=1011.237^{***}(p < .001)$ 로 나타나 역시 귀무가설을 기각하였지만 적합도 지수인 NFI=.916 TLI=.932, CFI=.911 모두 .90이상이며, RMSEA=.073는 .08 이하로 적합한 모형으로 나타났다.

이때 두 모형을 비교하기 위해서는 χ^2 검증의 차이값을 비교하였는데 χ^2 검증에서 자유도 5가 감소할 때 필요한 11.12의 임계치를 넘어서는 값으로 이 두 모형은 자료를 설명하는 정도에서 차이가 있다고 결론 내릴 수 있다. 연구모형이 복잡하지만 더 단순한 대안모형보다 유의미한 정도로 자료를 잘 설명하므로 복잡한 연구모형을 선택한다. χ^2 값이 연구모형이 더 작으며 적합도 지수들도 TLI는 같지만 NFI, CFI, RMSEA값은 연구모형이 더 우수한 것으로 나타났다. 다음 <표 5-11> 는 연구모형과 대안모형의 경로계수를 비교한 것이다. 각 값들은 연구모형과 대안모형에서 비슷한 값과 부호를 보여주었다. 하지만 유의도 에서는 약간의 차이를 보이고 있다.

<표 5-7> 경로계수 (표준화 추정치)

		연구모형		대안모형	
		β	t	β	t
성취지향적 역량	→ 서비스몰입	.191	3.537***	.207	3.835***
고객지향적 역량	→ 서비스몰입	.168	3.211**	.167	3.199**
팀웍과 협력 역량	→ 서비스몰입	.198	3.761***	.209	3.976***
조직헌신 역량	→ 서비스몰입	.538	8.453***	.534	8.425***
서비스몰입	→ 경영성과	.447	5.685***	.556	8.938***
성취지향적 역량	→ 경영성과	.169	2.936**		
고객지향적 역량	→ 경영성과	.010	.180		
팀웍과 협력 역량	→ 경영성과	.138	2.469*		
조직헌신 역량	→ 경영성과	-.013	.193		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

5.3.3 직접효과 검증

연구모형의 경로계수 추정치는 다음 <표 5-8>에 제시되어 있다. 유의수준 .05에서 직접효과를 분석한 결과는 다음과 같다. 먼저 종업원의 성취지향성이 매개변수인 서비스몰입에 미친 영향력을 살펴보면, 성취 지향적 역량은 서비스 몰입에 유의미한 영향력($t=3.537$, $p<.000$)을 행사하였다. 또한 성취 지향적 역량은 경영성과에 유의미한 영향력($t=2.936$, $p<.001$)을 행사하였다.

<표 5-8> 연구모형의 경로계수 추정치

			비표준화 회귀계수	표준화 회귀계수	t	p
성취지향적 역량	→	서비스몰입	.234	.234	3.537***	.000
성취지향적 역량	→	경영성과	.162	.162	2.936**	.001
고객지향적 역량	→	서비스몰입	.209	.209	3.211**	.002
고객지향적 역량	→	경영성과	.010	-.101	.180	.857
팀웍과 협력	→	서비스몰입	.224	.224	3.761***	.000
팀웍과 협력	→	경영성과	.122	.122	2.469**	.002
조직헌신 역량	→	서비스몰입	.638	.538	8.453***	.000
조직헌신 역량	→	경영성과	-.012	.013	.193	.847
서비스몰입	→	경영성과	.349	.257	5.685***	.000

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

고객 지향적 역량은 서비스몰입에 유의미한 영향력($t=3.211$, $p < .000$)을 행사하였다. 그러나 고객지향적 역량은 경영성과에 유의미한 영향력을 나타내지(n/s) 않았다.

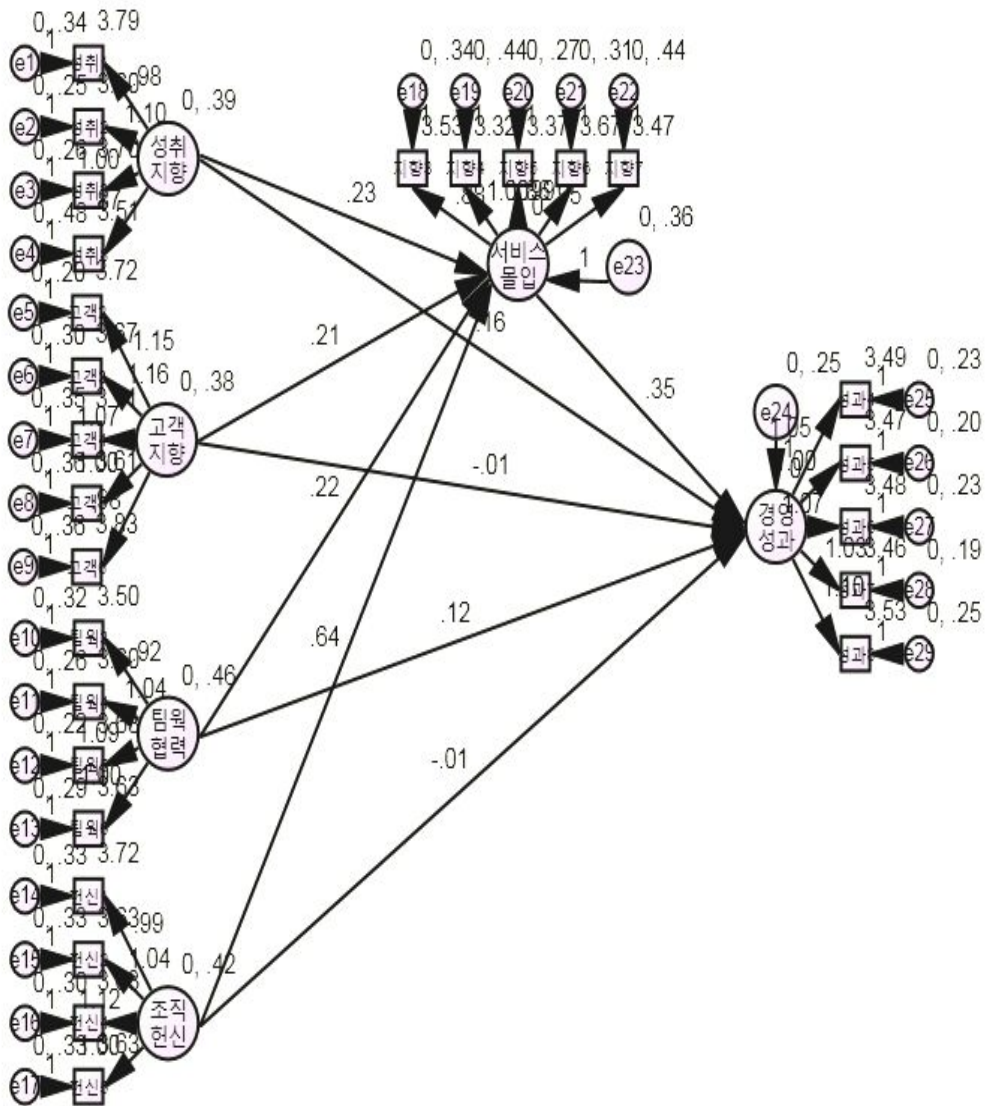
팀웍과 협력 역량은 서비스몰입에 유의미한 영향력($t=3.761$, $p < .000$)을 행사하였다. 또한 팀웍과 협력 역량은 경영성과에 유의미한 영향력($t=2.469$, $p < .002$)을 행사하였다.

종업원의 조직헌신 역량은 서비스 몰입에 유의미한 영향력($t=8.453$, $p < .000$)을 행사하였다. 그러나 조직헌신 역량은 경영성과에 유의미한 영향력(n/s)을 행사하지 않았다. 매개변수인 서비스 몰입은 주관적 경영성과에 유의미한 영향력($t=5.685$, $p < .000$)을 행사하였다. 따라서 종업원의 서비스몰입이 높을수록 경영성과($\beta=.349$)는 증가 하였다.

연구모형에서는 성취지향성 역량은 직접적으로 경영성과에 정적 영향을 미쳤으며 서비스몰입에도 영향력을 나타내었다. 고객지향성향은 서비스몰입에는 정적인 영향을 미쳤으나 경영성과에는 유의한 영향을 나타내지 않았다. 종업원

의 팀웍과 협력 역량은 직접적으로 경영성과에 정적 영향을 미쳤으며 서비스몰입에도 영향력을 나타내었다. 조직헌신 역량은 서비스몰입에는 유의한 영향을 미쳤지만 경영성과에는 영향을 미치지 않았다. 본 연구의 매개변수인 서비스몰입은 경영성과에 정적 영향력을 행사하였다.

이를 모형으로 표현하면 <그림 5-4>와 같다.



<그림 5-4> 경로계수

5.3.4 간접효과 확인(매개효과 확인)

매개변수의 효과를 알아보기 위해서는 Baron & Kenny(1986)의 제안에 따른 회귀분석을 실시하였다. 그 다음으로는 매개효과를 직접적으로 알아보기 위해 제안된 공식을 사용하여 매개효과를 검증하였다(Preacher & Hayes, 2004). 두 변수의 간접효과는 외생변수가 매개변수에 미치는 효과와 매개변수가 내생변수에 미치는 효과를 곱한 값으로 정의하였다.

공식은 다음과 같다.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(SE_a^2 SE_b^2 + a^2 SE_b^2 + b^2 SE_a^2)}}$$

a는 독립변인과 매개변인간의 비표준화 회귀계수이고,

b는 매개변인과 종속변인간의 비표준화 회귀계수이며,

SE_a는 a의 표준오차,

SE_b는 b의 표준오차이다.

<표 5-9> 매개변인 효과 분석

	경로	z	p
IV-1	성취지향성 역량 → 서비스몰입 → 경영성과	3.288***	.000
IV-2	고객지향성 역량 → 서비스몰입 → 경영성과	2.324**	.001
IV-3	팀웍과 협력 역량 → 서비스몰입 → 경영성과	3.162***	.000
IV-5	조직헌신 역량 → 서비스몰입 → 경영성과	2.263**	.002

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

sobel-test를 통한 결과가 제시되어있다. 유의미한 매개변인 효과를 보이고 있는 것은 성취지향성 역량과 경영성과간의 관계에 있어 매개요인인 서비스몰입(z=3.288, p<.000)이 유의미한 효과를 보여주고 있다.

고객지향성 역량은 직접효과 검증에서 서비스몰입에는 유의한 영향을 미쳤

으나 경영성과에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데 매개효과를 검증한 결과 서비스 몰입을 통해 경영성과에 유의한 영향을 미침으로서 서비스 몰입의 매개변인을 통해 경영성과에도 간접적인 영향을 미치는 것($z=2.946$, $p<.001$)으로 나타났다.

팀웍과 협력 역량과 경영성과 간에도 서비스몰입의 유의미한 효과($z=3.162$, $p<.001$)를 보이고 있어 매개변인 효과가 있는 것으로 나타났다.

조직헌신의 역량은 고객지향성 역량과 같이 직접효과 검증에서 서비스몰입에는 유의한 영향을 미쳤으나 경영성과에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데 매개효과를 검증한 결과 서비스 몰입을 통해 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타남($z=2.263$, $p<.001$)으로서 조직헌신역량은 서비스몰입의 매개변인을 통해 경영성과에도 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

5.3.5 효과분해

구조방정식 모형분석은 기존의 회귀분석을 통해서 파악할 수 없었던 요인 사이의 직접효과와 간접효과를 통해 총 효과를 측정할 수 있는 장점이 있다.

경영성과에 영향을 미치는 성취지향성 역량의 총 효과는 .234로 나타났다. 여기에 직접적인 효과는 .162이었으며, 간접적인 효과는 .072로 직접적인 효과가 더 큰 것으로 보여 진다. 고객지향성 역량이 경영성과에 미치는 총 효과는 -.045으로 나타났으며 직접적인 효과는 -.101이었고 간접적인 효과는 .054으로 나타났다. 고객지향적성향 역량은 경영성과에 유의한 영향을 보여주지 못하고 있다. 팀웍과 협력 역량이 경영성과에 미치는 총 효과는 .203이었으며 직접적으로는 .122의 정적 영향을 보여주었고 간접적으로는 .081의 정적 영향력을 보여주었다. 성취지향성 역량, 팀웍과 협력 역량은 모두 직접효과 크기가 더 컸다.

<표 5-10> 직접효과와 간접효과

		성취지향 역량	고객지향 역량	팀워크와 협력 역량	조직헌신 역량	서비스몰입
총	서비스몰입	.234	.209	.224	.638	-
효과	경영성과	.234	-.045	.203	.297	.257
직접	서비스몰입	.234	.209	.224	.538	-
효과	경영성과	.162	-.101	.122	.013	.257
간접	서비스몰입	-	-	-	-	-
효과	경영성과	.072	.054	.081	.284	-

조직헌신 역량이 경영성과에 미치는 영향의 크기를 알아보면 총 효과 .297로 직접효과는 .013 간접효과는 .284로 나타났다. 따라서 조직헌신 역량의 경우 간접 효과의 크기가 더 크게 나타났다. 대부분 직접효과의 크기가 더 컸으나 매개효과나 나타난 조직헌신의 경우 간접효과의 크기는 더 크게 나타났다.

5.4 가설 검증 결과 요약 및 논의

본 연구의 가설 검증에 대한 요약은 <표 5-11>과 <표 5-12>에 제시되어 있다. 직접적인 효과는 연구모형의 경로계수를 통해 검증하였으며, 매개변인의 효과를 알아보기 위해 본 연구에서는 Sobel test equation을 이용하였다.

먼저 직접적인 효과에 대한 가설을 살펴보면 가설 I-1 “성취지향성 역량이 서비스몰입에 영향을 미칠 것이다”라는 가설에서 성취지향성 역량이 서비스몰입에 정적인 효과를 주고 있으며 유의미한 수준에서 영향을 나타내($t=3.537$, $p<.000$) 첫 번째 가설은 지지되었다. 또한 성취지향성 역량이 경영성과에 직접적으로 영향을 끼칠 것이라는 가설 II-1은 유의한 영향력($t=2.936$, $p<.001$)을 행사하여 가설이 지지되었다.

가설 I-2 고객지향성 역량이 서비스몰입에 영향을 미칠 것이라는 것으로 정적인 효과를 주고 있으며 유의미한 수준으로 영향을 나타내($t=2.211, p<.05$) 지지되었다. 그러나 고객지향성 역량이 경영성과에 직접적으로 영향을 끼칠 것이라는 가설 II-2 는 유의한 영향력을 나타내지 않아(n/s) 가설은 기각되었다.

팀웍과 협력 역량이 서비스몰입의 매개변수 및 경영성과에 미친 영향력을 살펴보면, 혁신성은 서비스몰입에 의미 있는 영향력($t=3.761, p<.000$)을 보였다. 그래서 가설 I-3은 지지되었다. 그리고 팀웍과 협력 역량은 경영성과에도 직접적으로 유의미한 영향력($t=2.469, p<.002$)을 행사하여 팀웍과 협력 역량이 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 가설 II-3 역시 지지되었다.

<표 5-11> 가설 검증표 1

		β	t	결과
I-1	성취지향성 역량 → 서비스몰입	.234	3.537***	지지
I-3	고객지향성 역량 → 서비스몰입	.209	3.211**	지지
I-5	팀웍과 협력 역량 → 서비스몰입	.224	3.761***	지지
I-9	조직혁신역량 →서비스몰입	.538	8.453***	지지
II-1	성취지향성 역량 → 경영성과	.162	2.936**	지지
II-2	고객지향성 역량 → 경영성과	-.101	.180	<i>n.s</i>
II-3	팀웍과 협력 역량 → 경영성과	.122	2.469**	지지
II-5	조직혁신 역량 →경영성과	.013	.193	<i>n.s</i>
III	서비스몰입 → 경영성과	.257	5.685***	지지

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

조직혁신 역량이 서비스몰입에 유의미한 영향력을 행사 할 것이라는 가설 I-5는 유의미하여($t=8.453, p<.000$) 가설을 지지하였다. 그러나 경영성과에는 의미 있는 영향을 보이지 않아($t=1.193, n.s.$) 가설 II-5는 지지되지 못하였다. 마지막으로 서비스몰입이 경영성과에 영향력을 미칠 것이라는 가설을 확인

하였다. 서비스몰입은 경영성과에 유의미한 영향력($t=5.685, p<.000$)을 보여주었으며 따라서 가설 III은 지지되었다.

다음은 서비스몰입이 매개변인의 역할을 할 것이라는 가설은 검증표 2에서 확인 하였다.

<표 5-12> 가설 검증표 2

	경 로	z	결 과
IV-1	성취지향성 역량 → 서비스몰입 → 경영성과	3.288***	지지
IV-2	고객지향성 역량 → 서비스몰입 → 경영성과	2.324**	지지
IV-3	팀웍과 협력 역량 → 서비스몰입 → 경영성과	3.162***	지지
IV-5	조직헌신역량 → 서비스몰입 → 경영성과	2.263**	지지

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

성취지향 역량이 경영성과에 대한 서비스몰입의 매개효과를 검증하였다. 성취지향 역량이 경영성과에 대한 영향에 대해 서비스몰입의 매개효과가 유의미한 효과($z=3.228, p<.000$)를 보여 가설IV-1은 지지되었다. 다음으로 고객지향 역량이 경영성과에 대한 서비스몰입의 매개효과를 검증하였다. 고객지향 역량이 경영성과에 대한 영향에 대해 서비스몰입의 매개효과가 유의미한 효과($z=2.324, p<.001$)를 보여 가설IV-2는 지지되었다. 팀웍과 협력 역량이 경영성과에 대한 서비스몰입의 매개효과를 검증하였다. 팀웍과 협력 역량이 경영성과에 대한 영향에 대해 서비스몰입의 매개효과가 유의미한 효과($z=3.162, p<.000$)를 보여 가설IV-3은 지지되었다. 가설IV-4 조직헌신 역량과 경영성과 사이를 서비스몰입($z=2.263, p<.002$)이 유의미하게 매개하고 있는 것으로 나타나 가설IV-4는 지지되었다.

본 연구의 가설검증 결과의 의미를 종합적으로 논의하면 다음과 같다.

본 연구에서는 인과관계를 검증하기 위하여 구조방정식모형을 사용하였다. 분석모형은 일반적으로 대안모형을 별도로 구상하여 제안모형보다 더 나은

적합도를 가진 모형이 존재하지 않을 것이라는 가능성을 확인하려는 시도로 종종 사용되고 있다. 그러나 대안모형을 구상할 때는 대안모형이 기반을 두고 있는 경쟁 이론을 면밀하게 검토하여 대안모형과 제안모형을 비교하게 되는데, 비교의 핵심은 모형의 간명경영성과 적합도를 고려하게 된다.

따라서 본 연구에서는 선행연구들을 기반으로, 외식업의 경영성과에 영향을 미치는 요인으로는 성취지향 역량, 고객지향성 역량, 팀웍과 협력 역량, 조직헌신 역량을 외생변인으로 서비스몰입, 경영성과를 내생변인으로 설정하여 최적의 모형을 찾고자 대안모형을 통한 평가방법을 이용하였다.

Spencer & Spencer(1993)의 역량연구에서 이루어진 간접 및 직접모형에 기초하여 최적의 모형을 선정하기 위해, 경영성과에 영향을 미치는 요인으로는 성취지향 역량, 고객지향성 역량, 팀웍과 협력 역량, 조직헌신 역량이 경영성과에 직접적인 영향과, 종업원의 서비스몰입을 통한 간접적 효과를 살펴보는 것을 연구모형으로 설정하였다. 그리고 직접적인 효과를 제외한 매개변인을 통한 간접적인 효과만을 살펴보는 것을 대안모형으로 선정하여 비교 분석 하였으며 그 결과 두 모형을 비교에 χ^2 검증의 차이 값을 비교하였는데 χ^2 검증에서 자유도 5가 감소할 때 필요한 11.12의 임계치를 넘어서는 값으로 이 두 모형은 자료를 설명하는 정도에서 차이가 있다고 결론내릴 수 있었다. 연구모형이 복잡하지만 더 단순한 대안모형보다 유의미한 정도로 자료를 잘 설명하므로 복잡한 연구모형을 선택한다. χ^2 값이 연구모형이 더 작으며 적합도 지수들도 NFI, CFI, RMSEA값은 연구모형이 더 우수한 것으로 나타났다. 따라서 간접효과를 보는 모형보다는 직, 간접 효과를 보는 모형이 더 적합한 것을 알 수 있었다. 이와 같은 모형 비교를 마치고 최종적으로 산출된 여러 가지 적합도 지수들을 고려해 볼 때 본 분석모형은 표본자료와 비교적 잘 부합하는 것으로 판단되었다.

따라서 본 연구의 분석모형을 최종모형으로 결정하고 다음 단계인 가설검증을 위한 Amos 추정을 실시하였다. 가설검증 결과 의미를 종합적으로 논의하면 본 연구에서는 외식업 종사자의 역량인 성취지향 역량, 고객지향성 역량, 팀웍과 협력 역량, 분석적사고 역량, 조직헌신 역량을 독립변수로 설정하여 이러한 변수들이 서비스몰입과 경영성과에 각각 유의한 영향을 미칠 것이라는

가설을 설정하였다.

가설검증 결과는 다음과 같다. 첫째, 성취지향 역량, 고객지향성 역량, 팀워크와 협력 역량, 조직헌신 역량은 종업원의 서비스몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 서비스종사자의 고객에 대한 서비스의 헌신과 노력이 바로 서비스몰입이라고 할 수 있으며 종업원의 역량은 구성원의 서비스에 몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 기존의 연구(양원, 2007)와 일치한다 할 수 있다.

둘째, 종업원의 역량 중 성취지향 역량, 팀워크협력 역량은 경영성과에는 유의한 영향을 미쳤으나 고객지향성 역량과 조직헌신 역량은 경영성과에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 기존의 선행연구결과에서 서창적과 황혜미(2008)은 서비스 접점직원의 역량이 서비스 접점직원의 노동생산성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다는 연구와 역량이 경영성과와 매우 관련성이 높다는 연구결과(Grant, 1991; Porter, 1985; Barney, 1995; Hitt & Ireland, 1984)와 일치하고 있다. 따라서 종업원 역량은 경영성과와 깊은 관련성이 있으며, 특히 외식업 종사자의 역량수준이 높을수록 외식업의 경영성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있으며 본 연구에서의 검증결과 외식업 종업원의 역량이 직접적으로 경영성과에 관계가 있음을 시사하고 있다. 그러나 종업원의 역량 중 고객지향성 역량과 조직헌신 역량은 경영성과에 직접적인 영향을 미치지 않지만 서비스몰입과 연계되어 경영성과에는 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 본 연구에서처럼 외식업 종사자의 고객지향적 역량과 조직헌신 역량이 경영성과에 대한 직접적인 효과는 없었지만 서비스몰입을 통한 매개효과는 나타나 차후 외식업 종사자의 역량과 서비스 몰입, 그리고 경영성과간의 인과관계에 대한 구체적인 연구가 필요하며 외식업 종사자의 역량에 있어 변수를 선정하는데 그 효과를 측정하는데 있어 고려해 보아야 할 변수로 생각된다.

셋째, 본 연구의 매개변수인 외식업 종사자의 서비스 몰입은 주관적 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였고 가설검증 결과 서비스몰입은 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 검증결과 서비스종사자의 고객에 대한 서비스의 헌신과 노력인 서비스몰입은 외식업의 경영

성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 높은 수준의 서비스몰입이 조직 내에서 직무만족, 낮은 이직률 직무성과향상 등에 긍정적인 효과를 가진다는 연구(Elmadag et al.,2008)와 서비스몰입은 감성적, 행동적 성과에 모두 유의한 영향을 미치며 행동적성과(직무성과와 조직시민행동)보다 감성적 성과(직무몰입, 조직몰입)에 더 많은 영향을 미친다는 연구(고선희와 김영택, 2009)와 일치한다. 따라서 서비스 몰입은 외식업 경영성과에 정(+)의 영향을 미치므로 외식업의 경영성과를 높이기 위해서는 외식업에 종사하는 종업원이 서비스몰입을 높이기 위한 노력이 필요할 것으로 생각된다.

VI. 결 론

6.1 연구결과의 요약

인적자원의 경쟁력은 기업의 경쟁우위를 창출하는 원동력이며, 조직의 지속적 생존과 발전을 위한 전략적 요소이자 핵심자산이라는 공감대가 형성되어 기업은 인적자원의 능력 개발을 위한 핵심요소로 인식하여 투자를 강화하고 있다(Drucker, 1993; Pfeffer, 1998). 즉 기업조직의 경쟁우위를 가져오는 경쟁력은 조직 구성원의 능력에 의해 좌우되고 조직성과도 구성원의 지식과 기술에 의해 결정 된다(Swanson, 1990). 특히, 우수한 조직성과를 창출하는 기업 내 조직 구성원이 필요한 기술, 지식, 개인 심리 특성과 동기요인에 해당하는 역량에 관심이 집중되고 있으며(Rothwell & Lindholm, 1999) 기업조직의 자산 중 인적자원이 가장 중요한 자산이며, 이를 어떻게 관리하느냐가 조직성과에 중대한 영향을 미친다고 판단되기 때문에, 조직구성원이 가지고 있는 지식, 기술, 특성 중 역량이 강화되어야 한다(박우성, 2002). 이러한 가운데 최근 들어 외식업 환경의 급격한 변화와 외식업 간의 경쟁심화에 따른 외식경영 전략은 종업원 역량을 높이고 조직구조를 서비스몰입에 초점을 맞춰 경영성과를 달성하는데 역량을 집중하고 있다. 따라서 외식업 종업원의 역량과 조직성과 간의 관계에서 중요한 것은 조직구조를 서비스업체에 적합한 서비스 지향적이고 서비스 몰입된 조직으로 전환하는 데 있다. 이는 종업원과 고객이 직접 만나는 서비스 기업에서 더욱 강조된다.

이런 관점에서 본 연구에서는 경영성과를 높이기 위한 외식업의 경영전략을 수립하는데 있어 내부역량이 조직적 차원, 그리고 종업원 차원에서 나타나게 되는 종업원의 서비스몰입에 미치는 영향과 이러한 변수가 외식업의 경영성과에 어떻게 영향을 미치는가를 살펴보았다.

첫째, 종업원의 역량 중 성취지향 역량, 팀웍과 협력 역량은 경영성과에는 영향을 미쳤으나 고객지향성 역량과 조직헌신 역량은 경영성과에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 서비스 점점직원의 역량이 서비스 점점직원의 노동생산성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다는 기존의 연구

와 역량이 경영성과와 매우 관련성이 높다는 연구결과(Grant, 1991; Porter, 1985; Barney, 1995; Hitt & Ireland, 1984)와 일치하고 있으며, 서비스(판매)업이나 외식업체는 이직이 많기 때문에 조직헌신이 부족하다고 판단된다. 따라서 종업원 역량은 경영성과와 깊은 관련성이 있으며, 특히 외식업 종업원의 역량수준이 높을수록 외식업의 경영성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있으며 외식업 종업원의 역량이 직접적으로 경영성과에 관계가 있음을 시사하고 있다. 그러나 고객지향성과 조직헌신 역량은 경영성과에 대한 직접적인 효과가 나타나지 않아 차후 외식업 종업원의 역량과 경영성과 간의 인과관계에 대한 구체적인 연구가 필요하며 외식업 종업원의 역량을 연구 하는데 있어 변수를 선정하고 그 효과를 측정하는데 고려해 보아야 할 것으로 생각된다.

둘째, 외식업 종업원의 역량이 서비스몰입에 미치는 영향에 대한 검증결과 성취지향 역량, 고객지향성 역량, 팀웍과 협력 역량, 조직헌신 역량은 종업원의 서비스몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 서비스종사자의 고객에 대한 서비스의 헌신과 노력이 바로 서비스몰입이라고 할 수 있으며 종업원의 역량은 구성원의 서비스에 몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 기존의 연구(Kanungo, 1982; 양원, 2007)와 일치한다 할 수 있다.

셋째, 본 연구의 매개변수인 외식업 종업원의 서비스 몰입은 주관적 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였고 가설검증 결과 서비스몰입은 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 검증결과 서비스종사자의 고객에 대한 서비스의 헌신과 노력인 서비스몰입은 외식업의 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 높은 수준의 서비스몰입이 조직 내에서 직무만족, 낮은 이직률 직무성과향상 등에 긍정적인 효과를 가진다는 연구(Elmadag et al.,2008)와 서비스몰입은 감성적, 행동적 성과에 모두 유의한 영향을 미치며 행동적성과(직무성과와 조직시민행동)보다 감성적 성과(직무몰입, 조직몰입)에 더 많은 영향을 미친다는 연구(고선희와 김영택, 2009)와 일치한다. 따라서 서비스 몰입은 외식업 경영성과에 유의한 영향을 미치므로 외식업의 경영성과를 높이기 위해서는 외식업에 종사하는 종업원이 서비스몰입을 높이기 위한 부단한 노력이 필요할 것으로 생각된다.

6.2 연구결과의 시사점 및 한계

6.2.1 본 연구결과의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 종업원 역량의 유효지표를 기존 연구들은 패밀리레스토랑이나 호텔에 한정하여 살펴보았으나 본 연구에서는 전국에 소재하는 모든 형태의 외식업에 종사하는 종업원을 대상으로 확장하여 살펴봄으로써, 종업원 역량의 유효지표에 대한 보다 포괄적인 연구결과를 제시하였다고 볼 수 있다.

둘째, 본 연구에서는 종업원 역량이 서비스몰입을 매개로 하여 경영성과에 영향을 미치는 것을 설명하였다는 점에서 시사점을 찾을 수 있다.

연구결과 종업원 역량 중 고객지향성 역량과 조직헌신 역량은 경영성과에 직접영향을 미치지 않고 서비스몰입을 매개해서 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 또한 종업원 역량 중 성취지향성역량, 팀워크 협력역량은 외식업의 경영성과에도 직접적인 영향을 미치지만 서비스몰입을 매개로 경영성과에 도 긍정적인 영향을 미치고 있음이 확인되었다.

따라서 외식업 경영자는 경영성과를 높이기 위해서는 외식업 종업원들이 서비스몰입을 향상시키는데 전념할 수 있도록 가능한 모든 수단과 방법을 최대한 지원하여야 하며, 외식업 종업원들의 서비스몰입을 위한 노력은 외식업 내의 서비스 업무의 효율성 향상뿐만 아니라 고객들이 외식업 이미지와 고객만족 수준을 평가하는 단서로서의 역할을 통하여 전반적으로 외식업 간의 지속적인 경쟁우위 확보를 가능하게 할 것이다.

셋째, 외식업 경영진의 입장에서 효과적인 내부마케팅 전략의 수립을 위해서는 외식업 경영진 스스로가 변화해야 한다. 특히 외식업 경영진이 향후 서비스강화를 목표로 한다면 서비스몰입으로 무장하고 있어야 하며 그에 따른 조직의 비전과 전략을 올바르게 제시하여 고객접점에서 근무하고 있는 종업원들이 적극적으로 고객들에게 서비스 몰입할 수 있도록 도와주어야 한다.

또한 내부고객의 욕구는 모두 다르다는 것을 인식해야 한다. 종업원들에게 보상을 제공해도 일률적인 보상보다는 외식업 종업원들 각각의 요구를 차별적으로 반영할 수 있는 방법이 더욱 효과적이라고 할 수 있다. 한정된 자원으로 내부고객에게 좀 더 효과적으로 동기부여 시킬 수 있는 적절한 보상시스템을

구성해야 한다는 것이다. 그리고 외부고객의 만족도와 외식업의 경영성과를 높이기 위해서는 조리직 종업원과 고객접점 종업원간의 적절한 균형을 유지해야 할 뿐만 아니라, 고객의 기대와 욕구를 충족시키는 철저한 서비스품질 관리가 필요할 것이다.

6.2.2 본 연구의 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 종업원 역량과 서비스 몰입 그리고 경영성과의 관계를 내부자 관점에서만 국한하여 측정하였는데 실제로 외식업소를 이용하는 고객의 관점에서 살펴 볼 필요가 있다. 따라서 향후에는 종업원 역량과 서비스 몰입이 어떻게 외식업의 경영성과에 영향을 미치는가를 고객의 입장에서 살펴보는 것은 의미 있는 연구가 될 것이다.

둘째, 본 연구에서 제한된 역량요소를 중심으로 연구를 수행했으나 외식업 경영환경의 급격한 변화나 조직에서 요구하는 역량이 크게 달라질 수 있기 때문에 후속연구에서는 행동사건면접이나 전문가패널조사법 등으로 다양한 조사기법을 사용하여 새로운 역량요소를 발굴하고, 그 결과 변수를 좀 더 깊이 있게 파악하여 외식업 현장에서 적용할 수 있는 다양한 연구가 이루어져야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서 역량의 기준은 전반적으로 개인에게 초점을 두고 조사하였으나, 향후 과제로는 조직 전반을 다룬 조직역량 도출과 직무만족 등 다양한 변수를 이용한 인과관계를 규명함으로써 효율적인 인적자원관리의 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

서비스는 고객과 서비스 공급자간의 상호작용을 필요로 하며, 종업원들은 자기 자신의 직무에서 느낀 바를 고객에게 서비스할 때 그 태도로서 표출한다. 즉 외식업 종업원 자신의 서비스에 대한 가치 또한 스스로 높일 수 있으며 최종적으로 외식업의 경영성과도 향상시킬 수 있게 된다. 또한, 외식업은 끊임없이 변화하는 경영환경에 따라 조직에서 필요한 역량은 달라질 수 있으며, 특히 서비스의 중심에 서있는 외식업의 경우 고객의 요구가 다양해지고 수시로 바뀌기 때문에 종업원의 서비스 역량을 강화시킬 수 있는 특별한 프로그램이나 자기 개발 매뉴얼을 가지고 있어야 한다. 이에 따라 외식업의 업종별 역량요인을 파악한 후 향후 외식업 전문 인력을 양성하기 위한 토대를 마련하여야 할 것이다.

마지막으로 본 연구에서는 외식업 종업원들의 역량과 서비스 몰입이 경영성과에 미치는 영향 등에 대하여 연구하였으며, 향후 경영성과와의 관계에 미치는 영향을 다양한 변수들을 이용하여 연구를 확대하여 진행된다면 외식업의 실무적인 측면에서 보다 많은 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

국내문헌

- 강두식(2004), 의료기관의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 인천대학교 대학원 박사학위논문. 36.
- 고선희·김영택(2009), “서비스개발기반활동이 서비스몰입과 감성적·행동적 성과에 미치는 영향,” 서비스경영학회지, 10(4). 1-24.
- 김건(2011), “AHP를 활용한 호텔기업 직원의 핵심역량 평가 개발에 관한 연구,” 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 김레슬리(2004), “고객서비스몰입이 서비스품질 지각에 미치는 영향에 관한 연구: 호텔서비스산업을 중심으로,” 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 김레슬리·이지만(2008), “종업원 서비스몰입의 선행요인 및 고객이 인지한 서비스 품질에의 영향,” 인사·조직연구, 16(1). 37-64.
- 김영미·김성섭·서정모(2009), “호텔 내 부서별 근무자가 중요하게 인식하는 주요 역량 분석,” 호텔경영학연구, 18(1). 17-38.
- 김인수, 김종진, 허문구. (1998), 『경영정책』 한국방송대학교출판부.
- 김은미(2005), “특급호텔 비즈니스 센터 업무 관리자의 역량에 관한 연구,” 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 김용수·나동석(2009), “노인요양시설 종사자의 직무스트레스가 서비스몰입에 미치는 영향,” 노인복지연구, 46. 7-28.
- 김재원(2010), “여행업종사자의 서비스몰입과 고객지향성이 경영성과에 미치는 영향,” 관광·레저연구, 22(3). 251-270.
- 김진모(2001), 기업의 인적자원 개발을 위한 역량 중심의 교육과정 개발,” 직업교육연구, 20(2). 109-128.
- 김창호·이건창·정남호(2006), “팀 조직의 활동이 지식경영활동 및 성과에 미치는 영향에 대한 실증적 분석,” 지식경영연구, 6(2). 1-18.

- 김현주(2003),“역량기반 인적자원관리(CBHRM)의 도입과 발전: 한국 기업을 위한 상황론적 접근법,”POSRI 경영연구, 3(1). 120-158.
- 박동건(2001),“역량과 역량모델링의 정체와 활용,”한국인사관리학회 발표논문집
- 박우성(2002), 『역량중심의 인적자원관리』 한국노동연구원.
- 방유성(1997),“자원기초관점에 입각한 전략자원의 탐색,”인사·조직연구, 5(1). 51-86.
- 박희준(2006),“외식산업 종사원의 핵심역량분석,”경기대학교 대학원 석사 학위 논문.
- 변정우·김민수·박신자(2005),“호텔 신입사원의 수행역량 조사 연구,” 호텔경영학연구, 14(4). 19-38.
- 배인정(2013),“교육서비스품질이 서비스 몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 생명보험 설계사를 중심으로,” 승실대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 서창적, 안성혁(2004),“종업원의 서비스몰입과 고객지향성이 서비스품질에 미치는 영향,”서비스경영학회지, 5(3). 77-105.
- 서창석 · 윤영진(2000),“기업성과에 대한 혁신성의 영향과 성과척도간의 관계에 관한 연구,”한국경영학회 추계학술발표논문집.
- 서창적 · 황혜미(2008),“서비스 접점직원의 역량이 노동생산성 및 서비스품질에 미치는 영향,”韓國生産管理學會誌, 19(4). 3-29.
- 설경진(2009),“변혁적 리더십이 호텔 종사자의 혁신 행동에 미치는 영향 연구,”관광레저연구, 21(3). 431-451.
- 설경진 · 이관표 · 최병호(2009),“호텔조직문화의 동기부여가 개인 창의성에 미치는 영향연구,”한국외식산업학회지, 5(2). 53-69.
- 신유근(1999), 『신조직환경론』 다산출판사.
- 안성혁(2005),“종업원의 서비스몰입과 고객지향성이 서비스 품질에 미치는 영향 - 정규직과 비정규직의 비교를 중심으로,”서강대학교 대학원 석사학위논문.
- 안옥선(2011),“경영자의 서비스품질방침이 종업원의 정서적 반응과 직무성과에 미치는 영향 : 의료서비스업을 중심으로,”계명대학교 박사학위논문.
- 양원(2007),“물류서비스의 애로요인이 서비스몰입과 고객지향성에 미치는 영향,”부경대학교 석사학위 논문.

- 유시정 · 양태식 · 오종철(2008), “조직특성과 서비스몰입이 서비스품질에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구 : 국내 서비스업을 중심으로,” 기업경영연구, 26. 1-26.
- 이군희(2001), 『사회과학 연구방법론』 법문사.
- 이광현(1995), 『핵심역량 경영』 :명진
- 이유재, 이청림(2006), “고객만족이 기업의 수익성과 가치에 미치는 영향,” 마케팅 연구, 21(2), 85-113.
- 이유재, 차경천, 이청림(2008), “기업의 수익성과 가치에 미치는 고객만족의 동태적 영향,” 한국마케팅저널, 10(1), 1-23.
- 이순목(1990), 『공변량구조분석』 성원사.
- 이학식 · 장경란 · 이용기(1999), “호텔산업의 시장지향성과 사업성과의 관계성, 그리고 매개변수에 관한 연구,” 經營學研究, 28(1), 75-102.
- 임우섭(2007), “대학 교수의 핵심 교수역량 모델 연구” 경상대학교 대학원 박사 학위논문.
- 장록기 · 원철식 · 박현진(2007), “외식산업의 성공영향요인이 경영성과에 미치는 영향,” 호텔리조트연구, 6(2), 163-179.
- 장용선 · 정진철(2012), “판매원 역량연구 : 샵 마스터를 중심, 산업경제연구, 25(5), 3451-3480.
- 장세진(1997), “경영자원론과 기업진화론을 중심으로 한 경영전략이론의 최근 동향,” 한국전략경영학회 1997년도 창립학술연구발표회 발표논문집, 3-30.
- 장세진(1999), 『글로벌경쟁시대의 경영전략』 박영사.
- 전인수, 김현정(2005), “ROCSI: 고객만족투자 과연 효과가 있는가?,” 마케팅연구, 20(3), 1-28.
- 정봉영(2001). "국내 기업 인적자원개발조직의 조직역량 분석". 한양대학교 박사 학위 논문.
- 조민기(2013), “한국외식산업의 현황과 특성에 관한 연구,” 경기대학교 일반대학원 석사학위 논문.

- 지성구(2006),“서비스기업의 사회적 책임활동이 종업원의 조직신뢰와 서비스 몰입에 미치는 영향,”大韓經營學會誌, 19(5). 1867-1893.
- 진주현(2006),“표준역량모델개발,”성신여자대학교 석사학위논문.
- 최영훈(2005),“호텔기업에 있어서 리더십유형과 종사원 서비스 몰입과의 관계,” 계명대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 통계청, 2013년 3월 1사분기 산업활동 동향.
- 허선영(2009),“서비스 몰입의 구성요인 분석과 매장 서비스 품질과 경영성과간의 관계에 관한 실증 연구 : 중저가 화장품 전문점을 중심으로,”숙명여자대학교 호스피탈리티 경영전문대학교, 석사학위논문.
- 한국외식업중앙회(2013), 2013-03 외식산업현황.
- 한국외식산업연감(1996).

국외문헌

- Ahmed, I. and A. Parasuraman(1994), "Environmental and positional antecedents of management commitment to service quality: a conceptual framework," *Advances in Service Marketing and Management*, 3(1). 69-93.
- Anderson, C. Fornell, & D. R. Lehmann(1993), "Customer Satisfaction, Market Share & Profitability : Finding from Sweden," *Journal of Marketing*, 58. 53-66.
- Anderson, Eugene W, Claes Fornell, and Sanal K Mazvancheryl(2004), "Customer Satisfaction and Shareholder Value" *Journal of Marketing*, 68(4). 172-185.
- Aryee, S. & Tan, K.(1992), "Antecedents and Outcomes of Career Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 40. 288-305.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). "The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role

- stress,"performance, and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72. 67–76.
- Banker, C. Konstans and R. Mashruwala(2000), "A Contextual Study of Links Between Employee Satisfaction, Employee Turnover, Customer Satisfaction and Financial Performance," Working Paper.
- Barney, J. B.(1991). Firm resources and sustained competency advantage. *Journal of Management*, 17. 99–120.
- Barney, J. (1995),"Looking inside for competitive advantage,"*Academy of Management Executive*, 9(4). 49–61.
- Barney(1997), Gaining and sustaining competitive advantage.
- 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.
- Barrett, G., & Depinet, R. (1991),“A reconsideration of testing for competence rather than intelligence,”*American Psychologist*, 46. 1012–1024.
- Bishop, J. W. & Scott, K. D. (2000),“Organizational commitment and team commitment in a team environment,” *Journal of Applied Psychology*, 85. 439–450.
- Boulding, W., A. Kalra, R. Staelin, & V. A. Zeithaml(1993), "A Dynamic Process Model of Service Quality : From Expectations to Behavioral Intentions," *Journal of Marketing Research*, 30(Feb.). 7–27.
- Bowen, D. & B. Schneider(1988), "Services Marketing and Management : Implications for Organizational Behavior," in Staw, B. and L. Cummings(eds), *Research in Organizational Behavior*, 10, Greenwich, CT:JAI Press.
- Boyatzis, R.E. (1982),“The competent manager: a model for effective performance,”London : Wiley.
- Chung, K. Y.(2000). *Hotel Management Curriculum Reform Based on*

- Required Competencies of Hotel Employees and Career Success in the Hotel Industry. *Tourism Management*, 21(5). 473–487.
- Collin, A.(1989), "Managers' Competence: Rhetoric, Reality and Research", *Personnel Review*, 18(6). 20 – 25
- Cronin, J. Joseph Jr. and Steven A. Taylor(1992),“Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension,”*Journal of Marketing*, 56(July). 55–68
- Diericks I. Cool K. (1989). "Asset stock accumulation and sustain ability of competitive advantage", *Management Science*, 35. 1504–1555.
- Drucker, P.F.(1994), "The age of social transformation," *Atlantic Monthly*, November. 53–80.
- Dubois, D. D.(1993). *Competency–Based performance Improvement: A strategy for organizational change*, HRD Press, Inc,:70.
- Elmadag, A. B., Ellinger A. E. and Franke, G. R.(2008), "Antecedents and Consequences of Frontline Service Employee Commitment to Service Quality," *JOURNAL OF MARKETING THEORY AND PRACTICE*, 16(2) 95–110.
- Fornell, C.(1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedsh Experience", *Journal of Marketing*, 56 (134–57).
- Flanagan, J.C. (1954),“The critical incident technique,”*Psychological Bulletin*, 51(2). 215–250
- Freedman, D. A.(1987),“As Others See Us: A Case Study in Path Analysis,”*Journal of Educational & Behavioral Statistics*, 12(2). 101–128.
- 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.
- Guion, R. M.(1991). *Personal Assessment, selection and placement*, CA,

Consulting Psychologists Press.

- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994), "Competing for the future," Boston: Harvard Business School Press.
- Hauser, J., R. D.I. Simster & B. Wernerfelt (1994), "Customer Satisfaction Incentives," *Marketing Science*, 13(4). 327–350.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., G. W. Loveman., W. E. Sasser., & L. A. Schlesinger, (1994) "Putting the Service–Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, 72(2). 164–174.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1984), "Corporate distinctive competence and performance: Effects of perceived environmental uncertainty (PEU), size, and technology," *Decision Science*, 15(3). 324–349.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57. 52–70.
- Kanungo, R. N. (1982), "Work alienation," New York, NY: Praeger.
- Kaplan, R. S. and Norton D. P. (1992), "The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review*, 70(1). 71–80.
- Kay, C. & Russette, J. (2000). *Hospitality—Management Competencies: Identifying Manager's Essential Skills*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 41(2). 52–63.
- Klemp, George. O. Jr. 1980, "The Assessment of Occupational Competence. Report to National Institute of Education. Washington," DC: National Institute of Education.
- Kochanski, J. T. & Ruse, D. H. (1996). Designing a competency-based human resources organization, *Human Resources Management*, 35(spring), 19–33.
- 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.
- Kornhauser, A.W. & Sharp, A.A. (1982), "Employee Attitudes. Suggestions

- form a Study in a Factory,"*Personnel Journal*, 10(2), 393–404.
- Lado, A. A. & M. Wilson,(1994)," Human Resource System and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 18. 77–91.
- Levitt J. (1972). *Responses of plants to environmental stresses*, NY: Academic Press.
- Levitt, T. (1981),"Marketing intangible products and product intangibles", *Harvard Business Review*, 59. 94–102.
- Liao. H., & Chuang, A. (2004),"A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes," *Academy of Management Journal*, 47. 41–58.
- Lucia, A .D. & Lepsinger, R.(1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organization*, 1ed., Jossey–Bass/Pfeiffer.
- Lytle, R, S, P, W. Hom, and M. P. Mokwa(1998), "SERV*OR:A Managerial Measure of Organizational Service–Orientation", *Journal of Retailing*, 74(4). 455–489.
- McLagan, P. A. (1989). *Models for HRD practice*(4th ed.). Alexandria, VA : ASTD.
- McLagan, P. A.,(1997) "Competencies: The next generation," *Training and Development*, May. 40–47.
- McClelland, D. C(1973),"Testing for competence rather than for intelligence,"*American Psychologist*, 28(1). 1–14.
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M.(2002). *Compensation*, New york: Mcgraw–Hill.
- Mirabile RJ. (1997)."Everything you wanted to know about competency modeling,"*Training and Development*.73–77.
- Mohr–Jackson, I. 1993. Comparing total quality with market orientation. *Marketing educators conference proceedings*, AMA, Chicage. 427–432.
- Morrow, P. C.(1983), "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment," *Academy of Management*

- Review, 8(3) 486–498.
- Nani, A.(1988), "Financial versus nonfinancial measures of performance: Barriers to strategic control," Boston University Press.
- Newman, J.W. & Richard A. Werbel,(1973), "Multivariate Analysis of Brand Loyalty of Major Household Appliances," Journal of Marketing Research, November. 404–409.
- Nelson, E., R. T. Rust, A. Zahorik, R. L. Rose, P. Batalden, B. A. Siemanski.(1992), "Do patient perceptions of quality relate to hospital financial performance?," Journal of Health Care Marketing 13(1). 1-13.
- Oliver, R. L. (1980), Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings, Journal of Retailing, 5(7). 25–48.
- Oshins, M. L.(2002). Identifying A Competency Model for Hotel Managers. Unpublished doctoral dissertation, School of Education, Boston University.
- Parkington, J. P., & Schneider, B.(1979), "Some correlates of experienced job stress. A boundary role study", Academy of Management Journal, 22. 270–281.
- Parry, S. R. (1996), "The quest for competencies," Training, 33(7), 48–56.
- Peccei R. & P. Rosenthal(1997), "The Antecedents of Employee Commitment to Customer Service: Evidence from a UK Context,"The International Journal of Human Resource Management, 8(1). 66–85.
- 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.
- Rapert, M.I., & Wren, B.M. (1998). "Service Quality As a Competitive Opportunity", The Journal of Service Marketing, 12(3). 223–235.
- Porter, M.E.(1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining

- Superior Performance,” New York: Free Press, London: Collier Macmillan.
- 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.
- Rust, Roland T., Anthony J. Zahorik, and Timothy L. Keiningham(1995), “Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable,” *Journal of Marketing*, 59(April). 58–70.
- Saxe, R. and B. A. Weitz(1982),“The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople”, *Journal of Marketing Research*, 19(3). 343–351.
- Schippmann J. S., Ash R. A., Carr L., & Hesketh B.(2000),“The Practice of Competency Modeling,” *Personnel Psychology*, 53(3). 703–740.
- Schlesinger, L. A. & Heskett, J. L., (1991). "The Service–Driven Service Company," *Harvard Business Review*(Sep.–Oct.). 71–81.
- Schneider, B. (Ed.) (1990),“Organizational climate and culture,”San Francisco : Jossey–Bass.
- Schneider, B. & Bowen, D. E. (1993), "The Service Organization: Human Resources Managementis Crucial," *Organizational Dynamics*, 21(4). 39–52.
- Schneider, B., Paul, M. C., & White, S. S. (1998),“Too much of a good thing: A multiple constituency perspective on service organization effectiveness,” *Journal of Service Research*, 1. 93–102.
- Senge, P.M. (1990),“The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization,”New York: Currency.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver.(1994a), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation–Performance Relationship?" *Journal of Marketing*, 58 (January). 46–55.
- Sparrow, P. R.,(1994) "The psychology of strategic management, in C. Cooper et I. Robertson (Eds.)", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 9, Wiley.

- 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 : Models for Superior Performance" John Wiley & Sons, New York, NY. 18–89.
- Stalk Gjr, Evans P, Schulman PE. (1992). "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, 70(2). 57–69
- Strebler, M. T & Bevan, S,(1996), "Competence–based management training," Parkstone, England : BEBC Distribution; Report no. 302.
- Sveiby, Karl–Erik. (1998), "Intellectual Capital and Knowledge Management," (<http://www.sveiby.com.au/IntellectualCapital.html>).
- Swanson, H.L. (1990), "Influence of metacognitive knowledge and aptitude on problem solving," *Journal of Educational Psychology* 82 : 306–314
- Tas, R. F.(1988). *Teaching Future Manager*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 29(2) : 41–43.
- Tax S.S. & S.W. Brown (1998). "Recovering and Learning From Service Failure," *Sloan Management Review*, 39(1). 76.
- Teece, J. Pisano, G. and Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 18(7). 509–534.
- Treacy, M. & F. Wiersema. (1993). "Customer Intimacy and Other Value Disciplines," *Harvard Business Review*, 81(Jan–Feb). 84–95.
- Wernerfelt, B.A. (1984), "A resource–based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5. 171–80.
- Zemke, R. (1982), "Job competencies : Can they help you design better training?," *Training*, 19(5), 28–31.
- Zingheim, Ledford & Schuster(1996), "Competencies and Competency models, Raising the Bar: Using Competencies to Enhance Employee Performance," American Compensation Association.

설 문 지

안녕하십니까 ?

바쁘신 중에도 본 설문조사에 참여해 주신데 감사드립니다.

본 설문지는“**중업원의 역량이 경영성과에 미치는 영향**”의 박사학위논문 자료를 수집하기 위해 작성된 설문입니다.

설문조사에서 얻어진 모든 정보는 통계 처리되기 때문에 본 설문에 기재되는 사항은 비밀이 보장됨은 물론, 무기명으로 처리되며 본 연구 이외의 어떠한 목적으로도 사용하지 않을 것을 약속 드립니다. 또한 분석 결과가 높은 품질의 서비스와 고객 만족을 제공하기 위한 자료로 쓰이게 될 것입니다.

여러분의 응답이 매우 중요하므로 성실하게 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

2012 년 8 월

연 구 자 : 조선대학교 대학원 박사과정
손 성 곤

sonsg5588@hanmail.net

H·P 010-2680-0001

지 도 교 수 : 조선대학교 대학원

교수 윤 중 록

H·P 010-6611-6824



조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

I. 다음은 종업원의 역량에 관한 질문입니다.

해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

a. 성취지향성 역량

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통이다	④높다	⑤매우 높다
1	나는 신속하고 효율적인 일 처리 방법을 찾기 위해 노력한다.					
2	나는 어떠한 장애에 직면해도 포기하지 않는다.					
3	나는 목표를 달성할 때 까지 끈기 있게 노력한다.					
4	나는 내가 할 일의 역할을 정확히 알고 있다.					
5	나는 도전적 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해서 노력한다.					
6	나는 업무수행 할 때 비효율적이거나 비합리적인 것을 찾아낸다.					
7	나는 기본적인 업무 이외에 보다 많은 업무를 수행한다.					
8	나는 업무성과를 높이기 위해 시간과 자원을 과감하게 투자한다.					

b. 고객 지향성 역량

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통이다	④높다	⑤매우 높다
1	나는 고객의 입장에서 서비스를 제공한다.					
2	나는 고객의 태도, 관심, 요구를 파악한다.					
3	나는 고객의 행동 원인과 이유를 파악한다.					
4	나는 고객의 눈높이에 맞추어 언어를 사용한다.					
5	나는 구체적인 사례를 이야기하면서 고객을 설득하려고 노력한다.					
6	나는 고객의 요구에 대해 성의 있게 대답한다.					
7	나는 지속적인 고객이 될 수 있도록 고객의 입장에서 문제를 처리한다.					

c. 팀워크 협력 역량

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④높다	⑤매우 높다
1	나는 어떤 결정을 내리거나 새로운 계획을 세울 때 동료의 의견을 듣는다.					
2	나는 동료들에게 긍정적인 기대감을 표시한다.					
3	나는 다양한 방법으로 팀원의 사기를 높인다.					
4	나는 동료들의 업무성과에 대해서 공개적으로 칭찬한다.					
5	나는 동료들을 격려하고 자신감을 불어 넣어 준다.					
6	나는 동료들이 일을 잘 할 수 있도록 권한을 부여한다.					
7	나는 팀워크의 필요성을 강조한다.					

d. 조직헌신 역량

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④높다	⑤매우 높다
1	나는 조직 목표와 일치하기 위해 노력한다.					
2	나는 조직에 대한 충성심을 갖고 있다.					
3	나는 조직의 목적과 사명을 이해하고 적극적으로 지지한다.					
4	나는 개인적인 욕구보다는 조직의 요구에 비중을 둔다.					
5	나는 인기에 연연하지 않고 조직의 이익이 되는 것을 중요시 한다.					
6	나는 조직의 장기적 이익을 위해 자기 부서의 단기적 이익을 희생 시킨다.					

II. 다음은 종업원의 서비스 몰입에 관한 질문입니다.

해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④높다	⑤매우 높다
1	나는 고객에게 제공하는 서비스품질을 향상 시키기 위해 노력한다.					
2	나는 고객에게 제공하는 서비스품질을 향상 시키기 위한 다양한 아이디어를 가지고 있다.					
3	나는 고객서비스 향상을 위한 방안을 자주 제안 한다.					
4	나는 고객을 만족시키기 위해 많은 노력을 기울인다.					
5	나는 모든 고객을 성심성의껏 대접한다.					
6	나는 고객만족을 향상시키기 위해 내 업무가 아닌 일도 자주한다.					
7	나는 고객에게 최선을 다하는 것이 가장 가치 있는 일이라고 생각한다.					

III. 다음은 귀하가 재직하는 업소의 경영성과에 관한 질문입니다.

해당하는 곳에 √ 표하여 주시기 바랍니다.

NO	설 문 내 용	①매우 낮다	②낮다	③보통 이다	④높다	⑤매우 높다
1	우리 업소를 이용하는 고객의 만족 수준은 높은 편이다.					
2	우리 업소를 이용하는 고객의 불평 건수는 다른 경쟁업소와 비교하여 낮은 편이다.					
3	우리 업소서비스는 다른 업소에 비해 높은 경쟁우위를 갖고 있다.					
4	우리 업소의 매출액은 지속적으로 증가 하고 있다.					
5	우리 업소의 순이익은 지속적으로 증가 하고 있다.					
6	우리 업소의 시장 점유율은 지속적으로 증가 하고 있다.					
7	우리 업소를 이용하는 고객의 수는 지속적으로 증가하고 있다.					
8	우리 업소는 전반적으로 경영 성과가 좋아지고 있다.					

IV. 다음은 **일반적 특성**에 관한 사항입니다.

해당하는 곳에 √ 표 해주기 바랍니다.

1. 성 별	① 남 ② 여
2. 연 령	① 25세 이하 ② 26~35세 이하 ③ 36~45세 이하 ④ 46~55세 이하 ⑤ 56세 이상
3. 직 책	① 사원 ② 팀장 ③ 과장 ④ 부장 ⑤ 실장
4. 위 치	① 수도권(서울·경기·인천) ② 제주 ③ 부산 ④ 광주 ⑤ 그 외 지역
5. 업 무	① 조리직 ② 홀서빙 ③ 관리사무직 ④ 기타
6. 근무지	① 단체급식 ② 패밀리 레스토랑 ③ 호텔 ④ 기타
7. 근무년수	① 1년 미만 ② 1년 이상~3년 미만 ③ 3년 이상~5년 미만 ④ 5년 이상~10년 미만 ⑤ 10년 이상
8. 직원수	명

♣ 대단히 감사 합니다 ♣

감 사 의 글

30여년의 공직생활 동안 앞만 보고 살아온 날들이 생각해보면 행복한 시간들이었습니다. 비록 더 큰 꿈과 욕망이 꿈틀거리는 걸 채우지 못한 아쉬움도 있었지만 그것마저도 감사한 마음으로 위안을 삼곤 했습니다. 그런데 젊었을 때부터 저와 친한 몇 분이 저를 부를 때마다 “손 박사!”라는 호칭을 써주어 듣기에는 좋았지만 다른 한편으론 웬지 기분 좋은 호칭에 걸맞도록 노력을 하지 않고 사는 자신이 부끄러웠습니다. 우리 속담에 “말이 씨가 된다.”라고 했습니다. 弄假成真, 즉“장난삼아 한 말이 진정으로 이루어진다.”라는 뜻입니다. 평생을 천직으로 알고 봉직했던 KT를 퇴직할 무렵 조선대학교 경영대학원 이강옥 원장님과의 만남은 만학의 갈증과 弄假成真을 현실에서 이루워 가는데 좋은 계기가 되었습니다.

먼저 논문의 계획에서 완성에 이르기까지 엄격하지만 자상한 지도와 배려로 학문의 소중함을 일깨워 주신 지도교수 윤종록 박사님께 깊이 머리 숙여 감사드립니다.

누구보다 왕성한 사회활동의 와중에도 시간을 내주신 전남도립대 구충곤 총장님, 바쁜 학사 일정에도 불구하고 논문지도를 위해 광주까지 찾아 주신 대전대학교 박계홍 교수님, 누구 보다 훌륭한 지도와 조언을 아끼지 않으신 조선대학교 정진철 교수님, 역량 이론과 ABSTRACT를 작성하는데 큰 도움을 주신 장용선 교수님, 역량에 관한 좋은 자료 제공과 지도를 해 주신 조윤희 교수님, 대학원 생활의 어려움을 겪을 때 큰 도움을 주신 이한재 교수님, 그리고 항상 미소 띤 모습으로 학업에 대한 열정과 격려를 아끼지 않으신 김종호 교수님께 진심으로 감사를 드립니다. 또한 자료수집에서 설문조사 및 연구의 틀을 세워 가는데 많은 도움을 주신 장재식, 김형철 교수와, 외식업이라는 새로운 세계로 나를 이끌어 준 서정관 친구와 그동안 저에게 격려와 조언을 아끼지 않으신 모든 분들께도 감사의 말씀을 드립니다.

오늘이 있기까지 보이지 않은 곳에서 묵묵히 도와준 사랑하는 아내와 두 아들 영균, 영호, 살아계셨다면 누구 보다 기뻐하셨을 아버지와 장인어른, 건강이 안 좋으신 어머니와 장모님, 항상 고마운 누나, 동생들 가족 모두에게 이 영광을 돌리고자 합니다. 이제 인생의 또 다른 시작에 서서 나 보다는 남을 위한 봉사와 나눔 그리고 이 세상에 한 톨의 밑알이 되어 감사하는 마음으로 살아가도록 더욱 노력 하겠습니다.

감사합니다.

손 성곤 올림