



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

관리자의 리더십유형이 종사원의
핵심역량, 고객지향성 및 직무 만족에
미치는 영향

—외식산업체 중심으로—



2017년
HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

손 승 근

석사학위논문

지도교수 최 웅

관리자의 리더십유형이 종사원의
핵심역량, 고객지향성 및 직무 만족에
미치는 영향

—외식산업체 중심으로—

The Effect of Manager's Leadership Style on
Employees Core Ability, Customer Orientation and
Job Satisfaction

—Focused on Food Service Industry—

2016년 12월 10일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

손 승 근

석사학위논문

지도교수 최 웅

관리자의 리더십유형이 종사원의
핵심역량, 고객지향성 및 직무 만족에
미치는 영향

－외식산업체 중심으로－

The Effect of Manager's Leadership Style on
Employees Core Ability, Customer Orientation and
Job Satisfaction

－Focused on Food Service Industry－

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2016년 12월 10일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

손 승 근

국 문 초 록

관리자의 리더십유형이 종사원의 핵심역량, 고객지향성 및 직무 만족에 미치는 영향 -외식산업체 중심으로-

한성대학교 경영대학원
호텔관광외식경영학과
외식경영전공
손 승 근

현대의 서비스 산업의 다양성을 대표하는 외식기업은 인적자원에 대한 비중이 높은 산업으로서 현장에서 고객을 직접 대면하는 종사원들의 역할이 크기 때문에 외식산업에서의 리더의 역할이 매우 중요하다고 볼 수 있다. 이는 관리자들에 의해 따라 고객지향적인 종사원의 핵심역량을 높일 수 있기 때문이다. 즉, 외식기업 종사자들은 관리자들에 의해 따라 고객이 외식기업에 대한 태도나 감정을 긍정적으로 형성할 수 있도록 이끌어 내기 위해 내부 고객인 종사원의 리더십을 극대화할 변수인 핵심역량을 인식하기 때문이다. 본 연구는 이러한 시대적 요구에 필요한 변수를 선택하여 연구하고자 하며, 특히 리더십 및 핵심역량을 선행변수로 설정하여 고객지향성과 직무만족에 미치는 영향관계를 규명하여 외식기업을 운영하는 경영자와 관리자들에 대해 효율적 인적자원 관리와 성과로 나타낼 수 있는 의미 있는 시사점을 제시하고자 하였으며, 실증분석 결과는 다음과 같다.

이론적인 고찰을 통해 채택된 리더십, 핵심역량, 고객지향성, 직무만족의 요인을 도출하였다. 또한 이들 변수들의 정제과정으로 실시한 탐색적 요인분석을 통해 설계된 측정도구의 적합성을 검증하였다.

제안모형의 가설을 분석한 결과 적합성을 토대로 연구가설을 다중 회귀 분석에 의하여 검증하였는데, 분석결과를 토대로 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 외식기업 종사자의 리더십유형에 있어 다양한 유형의 리더십 요인이 존재 하지만 본 연구 에서는 거래 적 리더십과 변혁적 리더십을 주요 요인으로 선정 하였다. 이러한 리더십이 핵심 역량과 직무 만족에 있어서는 영향을 미치는 결과를 보여준 반면 고객지향성에 있어서는 부분 채택 되는 결과를 갖게 되었다. 이러한 결과는 변화하는 사회 환경에 따라 조직도 적절한 수준의 보상을 기획해야 한다는 시사점을 도출한 것이라 볼 수 있다.

둘째, 외식기업종사자 핵심역량 요인(의사소통, 업무능력, 외적특성, 고객관리)이 고객지향성과 직무만족 요인에 미치는 영향을 볼 때, 네 가지 요인 중 외적특성과, 업무능력이 긍정적인 영향을, 의사소통과 고객관리 요인에 있어 부정적인 영향을 주고 있음을 확인하였다. 이는 고객 서비스에 의해서 이익이 발생하는 기업은 내부고객인 직원들에게 희생을 강요하는 인식이 존재 하였던 것이 이제까지의 현실이었다. 따라서 종사원이 합리적으로 관리되고 그러한 프로그램에 의해서 대고객 업무를 한다면 기업의 성과는 극대화 될 것이며 이러한 프로그램이 전략적으로 필요 할 것으로 사료된다.

마지막으로 본 연구는 외식산업체를 대상으로 관리자의 리더십에 따른 종사원의 핵심역량, 고객지향성, 직무만족을 통합적으로 연구하여 경영자나 관리자들에게 효율적인 인적자원 관리방안에 도움을 주는 시사점을 제시하였는데 의의가 있다.

본 연구는 외식산업체를 대상으로 관리자의 리더십유형이 종사원의 핵심역량, 고객지향성, 직무만족에 미치는 영향관계를 규명하였는데, 다음과 같은 연구의 한계점을 지니고 있다.

첫째, 본 연구의 설문 대상이 수도권 지역에 국한하여 모집단을 선정하여 전국 단위의 외식기업에 대한 대표성에는 한계가 있다 하겠다. 대도시 위주의 영업의 형태를 갖고 있는 현재의 기업특성상 대표성을 갖고자 한다면 전국단위의 연구가 필요하다.

둘째, 외식업체의 특성 상 업종별, 직종별 상이한 환경이 존재하기 때문에 리더십과 핵심 역량에 있어서도 다양한 요인이 존재할 수 있다. 그러나 본 연구에서 도출된 요인은 그러한 외식업체의 특성을 반영하지 못한 점이 있다. 따라서 향후 연구에서는 업종별 세분화 하여 연구가 진행 된다면 리더십과 핵심 역량에 있어서 다양한 요인을 도출 하는 계기가 될 수 있을 것으로 사료된다.

마지막으로 본 연구를 위한 모집단에 있어 관리자급과 직원 급으로 나누어 세분화 한다면 좀 더 다양한 변수의 요인들이 도출 될 수 있을 것이며 향후 연구에서는 모집단의 차별화가 필요 할 것이라 제언 한다.

【주요어】 리더십, 핵심역량, 고객지향성, 직무만족

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제의 제기	1
제 2 절 연구의 목적	3
제 3 절 연구의 방법 및 구성	4
 제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 리더십	6
1. 리더십의 개념	6
2. 리더십의 유형과 구성요인	8
3. 리더십의 유형의 선행연구	12
제 2 절 핵심역량	13
1. 핵심역량의 개념	14
2. 핵심역량의 구성요인	16
3. 핵심역량에 관한 선행연구	19
제 3 절 고객지향성	20
1. 고객지향성의 개념	21
2. 고객지향성의 구성요소	21
3. 고객지향성의 선행연구	22
제 4 절 직무만족	23
1. 직무만족의 개념	24
2. 직무만족의 구성요소	25
3. 직무만족 선행연구	27

제 3 장 연구 설계 28

제 1 절 연구의 모형 및 연구 가설 28

1. 연구모형 28

2. 연구가설 33

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성 34

1. 변수의 조작적 정의 35

2. 설문지 구성 37

제 3 절 조사 설계 및 분석방법 38

1. 표본설계 38

2. 연구의 분석방법 39

제 4 장 실증 분석 40

제 1 절 연구표본의 일반적 특성 41

제 2 절 타당성 및 신뢰도 분석 44

제 3 절 연구가설 검정 45

제 4 절 가설검증 요약 53

제 5 장 결론 및 연구의 한계 54

제 1 절 연구결과의 요약 54

1. 연구결과의 요약 54

2. 연구 시사점 56

제 2 절 연구의 한계 57

참고문헌	58
설문지	72
ABSRTACT	77



표 목 차

<표 2-1> 핵심역량의 특성	15
<표 2-2> 역량의 요인	16
<표 3-1> 설문지의 구성	37
<표 3-2> 표본 및 조사 설계	38
<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성	41
<표 4-2> 리더십 요인분석 및 신뢰도 분석 결과	42
<표 4-3> 핵심역량 요인분석 및 신뢰도 분석 결과	43
<표 4-4> 고객지향성 요인분석 및 신뢰도 분석 결과	44
<표 4-5> 직무만족 요인분석 및 신뢰도 분석 결과	45
<표 4-6> 리더십이 종사원의 핵심역량(의사소통)에 미치는 영향	46
<표 4-7> 리더십이 종사원의 핵심역량(외적특성)에 미치는 영향	46
<표 4-8> 리더십이 종사원의 핵심역량(업무능력)에 미치는 영향	47
<표 4-9> 리더십이 종사원의 핵심역량(고객관리)에 미치는 영향	48
<표 4-10> 관리자의 리더십이 종사원의 고객지향성에 미치는 영향	49
<표 4-11> 관리자의 리더십이 종사원의 직무만족에 미치는 영향	49
<표 4-12> 종사원의 핵심역량이 고객지향성에 미치는 영향	50
<표 4-13> 종사원의 핵심역량이 직무만족에 미치는 영향	51
<표 4-14> 가설검증의 요약	52

그림목차

<그림 1-1> 연구의 흐름도	5
<그림 3-1> 연구 모형	28



제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기

사회적 구조가 현대화 되면서 외식업은 지속적인 변화와 직면하면서 발전 해왔다. 그 이면에는 사회형성의 변화 구성원의 삶의 방향 및 질에 따른 사회 현상이 기업의 성공과 실패에 중요한 역할을 하는 시대이다.

이러한 시대에 맞추어 기업은 시대에 맞는 리더십을 갖고 있는 관리자를 선호하게 되었으며 그에 따른 변화가 빠르게 진행되었다. 그중 많은 경험과 지식이 있는 관리자 중 그러한 역량을 직원들에게 합리적인 절차를 통해 효과적인 이양을 하는 관리자의 형태가 나오기 시작 하였다.

그 중에서도 현대의 서비스 산업의 다양성을 대표하는 외식기업은 인적자원에 대한 비중이 높은 산업으로서 현장에서 고객을 직접 대면하는 종사원들의 역할이 크기 때문에 외식산업에서의 리더의 역할이 매우 중요하다고 볼 수 있다. 이는 관리자들의 역할에 따라 고객지향적인 종사원의 핵심역량을 높일 수 있기 때문이다. 즉, 외식기업 종사자들은 관리자들의 리더십에 따라 고객이 외식기업에 대한 태도나 감정을 긍정적으로 형성할수 있도록 이끌어 내기 위해 내부 고객인 종사원의 리더십을 극대화할 변수인 핵심역량을 인식하기 때문이다.

이러한 점은 호텔 직원 핵심역량과 채용평가 항목의 상관관계를 통한 채용평가기준 개발을 연구한 선행연구에서도 개인의 두드러진 행동, 특성, 조직 자체의 차별화된 능력 등 실제로 핵심역량은 고도의 숙련된 종사원의 역할에서 기인하는 것(이수희, 2013)으로 나타나고 있다. 따라서 종사원들의 핵심역량을 극대화 시킬 수 있는 체계적이고, 과학적인 교육훈련 개발과 동시에 동기부여가 필요하지만, 이제까지의 연구는 관리자들의 리더십에 따른 종사원들의 핵심역량 제고에 대해 미미한 실정이다.

이제까지 리더십에 대한 연구는 임파워먼트와 리더십, 리더십과 고객지향성, 리더십과 직무만족 및 이직의도 등 단편적으로 진행되어오고 있으며, 리더십과 핵심역량을 별개의 주제로 연구하였다. 또한 외식산업종사원의 리더십 및 핵심역량에 따른 고객지향성과 직무만족에 미치는 영향관계를 통합적으로 규명한 연구 또한 미미한 실정이다. 따라서 외식업계에서도 리더십과 그에 따른 핵심역량을 극대화하여 종사원들의 직무만족과 고객지향적인 태도 형성을 통한 경영성과를 극대화할 수 있는 연구가 필요한 실정이다.

따라서 본 연구는 이러한 시대적 요구에 필요한 변수를 선택하여 연구하고자 하며, 특히 리더십 및 핵심역량을 선행변수로 설정하여 고객지향성과 직무만족에 미치는 영향관계를 규명하여 외식기업을 운영하는 경영자와 관리자들에게 효율적 인적자원 관리와 성과로 나타낼 수 있는 의미 있는 시사점을 제시하고자 하였다.

제 2 절 연구의 목적

종사원의 상호작용을 원활하게 하는 것은 관리자의 리더십이다. 이 리더십을 극대화 시키는 것이 핵심 역량의 발휘 일 것이다. 즉, 관리자의 리더십에 따라 종사원의 고객 지향성 및 핵심역량을 강화할 수 있는 계기가 될 수 있다는 점이다.

이에 본 연구에서는 관리자가 리더십을 수행 하여야 하고 그에 따른 극대화를 위하여 핵심역량을 수행하는 환경에 놓여있는 외식기업 종사원의 고객지향성을 제고 하고 직무만족을 통한 기업의 미래가치 상승을 위하여 리더십 및 핵심역량 을 선행변수로 고객지향성과 직무만족에 미치는 영향관계를 알아보고자 하였다.

따라서 본연구의 목적은 관리자의 리더십을 선행변수로 구성하여 종사원의 핵심역량, 고객지향성 및 직무만족에 미치는 영향관계를 파악 하고자 하였다. 이러한 연구목적 달성을 위한 연구내용을 세부적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 선행연구를 통하여 리더십, 핵심역량, 직무만족, 고객지향성에 관한 개념을 정리하고, 본 연구에 필요한 측정변수를 도출하여 연구모형 및 연구가설을 설정한다.

둘째, 리더십 및 핵심역량 요인이 종사원의 고객지향성에 미치는 영향관계를 파악하고, 또한 리더십 및 핵심역량 요인이 종사원의 직무만족에 미치는 영향관계를 검증한다.

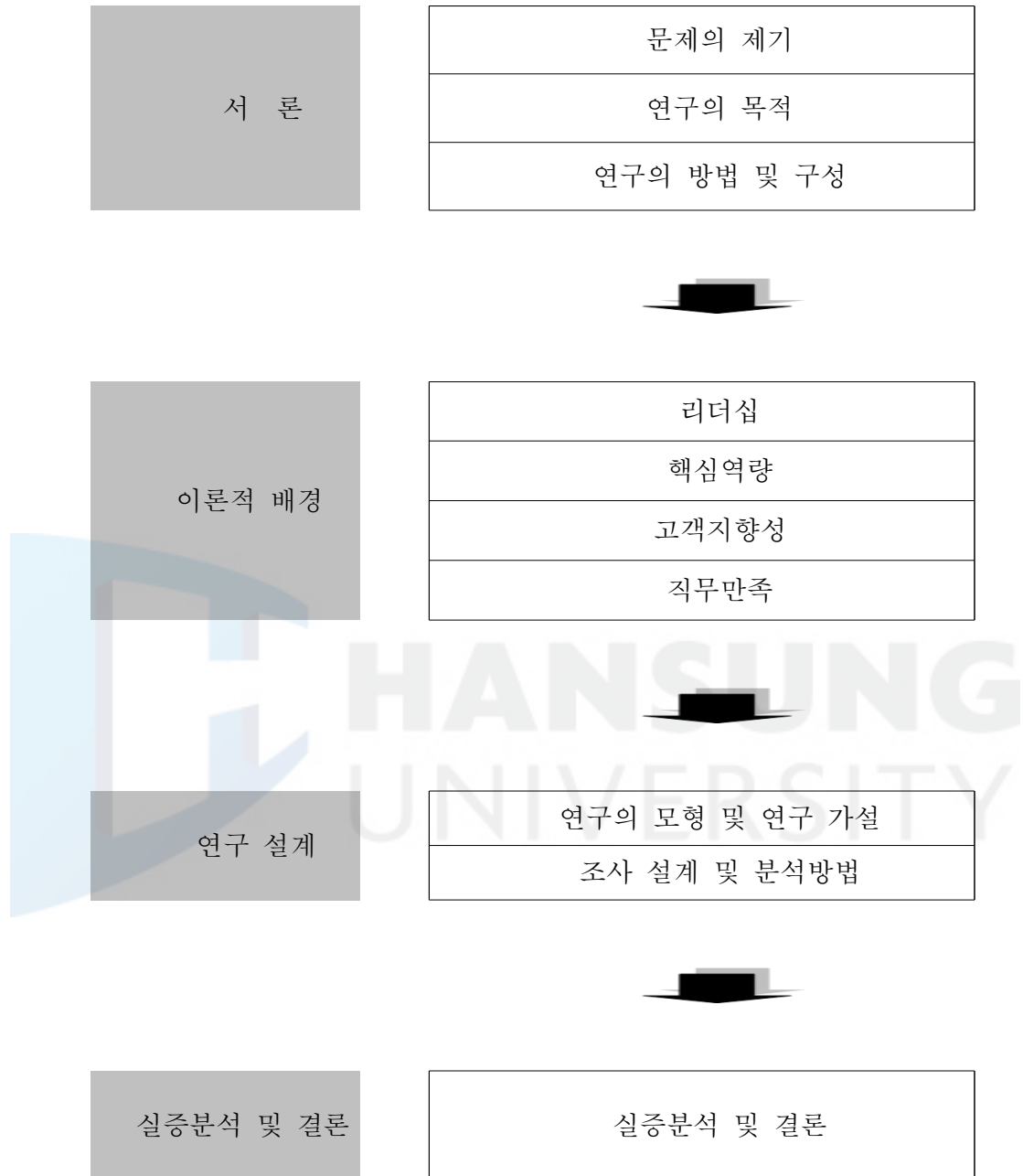
셋째, 외식 기업의 리더십 및 핵심역량 요인이 고객지향성 및 직무만족에 미치는 영향 관계를 통해 향후 경영자와 관리자들이 전략적 인사관리 운영에 있어 효율적 인적자원 관리와 성과로 나타낼 수 있는 의미 있는 시사점을 제시하고자 한다.

제 3 절 연구의 방법 및 구성

본 연구는 선행연구를 통하여 본 연구자가 연구를 수행할 요인에 대하여 개념정리 및 척도를 개발하고, 설문문항을 구성하였다. 또한 개발된 요인을 중심으로 연구모형 및 가설을 설정하여 실증연구를 수행하였다.

본 연구의 실증분석은 외식업체에 종사하고 있는 종사자를 대상으로 2016년 7월 1일부터 7월 30일까지 실시하였으며, 수집된 설문 자료는 SPSS for Window Version 21.0 통계 패키지를 이용하여 빈도분석, 요인 분석, 다중회귀분석을 하였다.

한편, 본 연구는 총 5개의 장으로 구성하였는데, 제1장은 문제제기와 연구 목적, 연구방법 및 연구의 범위를 제시하였다. 제2장은 이론적 배경으로서 리더십, 핵심역량, 고객지향성, 직무만족에 관한 선행연구를 고찰하였다. 제3장은 연구 설계 부분으로서 연구모형과 조사 설계를 하였으며, 제4장은 실증분석으로서 표본의 일반적 특성, 연구가설 검증 및 시사점을 제시하였다. 제5장은 결론 부분으로서 연구의 요약 및 시사점을 제시하였다. 이러한 연구구성 내용은 다음 <그림 1-1>과 같다.



[그림 1-1] 연구의 흐름도

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 리더십

1. 리더십의 개념

연구자들이 오래 전부터 리더십을 논의의 대상으로 삼아 많은 이론과 함께 학자들마다 다양한 정의를 내리고 있다. 이에 대하여 Stogdill(1974)은 광범위한 리더십문헌을 조사한 후에 “리더십에 대한 정의는 리더십 연구를 실시한 사람의 수만큼 복잡 다양하다”라고 결론을 내린바 있다. 홍성관(2008)은 이와 같이 리더십에 대한 정의가 다양한 이유는 리더십이라는 용어가 통제(control), 권력(power), 관리(management), 그리고 권한(authority) 등의 개념과 혼용되어 사용될 뿐만 아니라, 연구자들이 각자 나름대로의 관점과 시각으로 접근하며, 또한 인간을 그 연구대상으로 삼아 확실한 정량적 논리로 이해하기 어려운 학문이기 때문이라고 하였다. 먼저 리더십에 대한 연구의 흐름을 살펴보면 다음과 같다.

1950년대 이전의 연구는 리더의 특성을 계량적으로 측정하고 그러한 특성과 지도자로서의 성공 여부간의 관계를 규명하는 것으로서 모든 사람들이 리더가 될 수 있는 특성을 가진 것이 아니라 리더로서의 특성을 가진 사람만이 잠재적인 리더가 될 수 있음을 증명하는데 연구의 초점을 맞추고 있다(김성동, 2003). 1950년대에서 1969년까지 연구는 행동주의적 리더십 이론으로 ‘리더는 무엇을 하는가?’에 관해 논의함으로서 리더의 행동과 유효성에 초점을 맞추고 있다. 이 시기에는 단순한 행동 론에서 벗어나서 리더십을 리더의 개성, 리더십 형태, 부하들의 개성, 환경을 둘러싼 상황들의 복합적인 기능으로 파악하려는 상황 적합적 리더십 이론이 등장하게 되었다(이유성, 2009). 상황 적합적 리더십 이론은 상사가 부하에게 주는 영향력과 효과는 상황에 따라서 달라진다는 개념에서 출발한 것으로서, 특정한 상황에서는 리더의 어떤 특성이나 행동이 부하의 성과나 만족에 영

향을 줄 수 있지만 다른 상황에서는 효과가 없다는 것을 주장하고 있다 (유병득, 2009).

한편 1970년대 들어와 리더십에 대한 연구가 활발해 지면서 이론정립이 다양해 졌다, 먼저 개인적 특성에 따라 리더와 비 리더를 구별할 수 있는데 이러한 특징이나 특성의 존재를 연구하는 특성이론과, 리더십의 가장 중요한 측면은 리더의 특성이 아니라 리더가 여러 상황에서 실제로 하는 행위가 가장 효과적인 것에 주안점을 두는 리더의 행동이론, 그리고 리더의 성과는 리더의 스타일뿐만 아니라 환경 상황에 의해서 결정된다는 상황이론 등이 각각 전개되었다(이유성, 2009).

특히 1970년대의 연구는 Hemphill & Stogdill(LBDQ, SBDQ), Likert, Halpin & Winer 등의 연구팀이 주도하였는데, 그 중에서도 행동주의적 이론에 기초한 Hemphill & Stogdill은 다양한 리더십 행동을 발견하고 이를 측정할 수 있는 도구를 개발하여 SBDQ, LOQ, LBDQ, LBDQX II 등으로 명명하였고, 이러한 측정 도구는 리더십 성과와 관련된 리더십 행동과 집단성과 및 구성원의 만족도 간의 영향관계를 규명하고자 하는 연구자들에게 이용되었다.

1980년대 이후부터 기업 환경의 불확실성이 증가되고 기업의 독창성과 창의성이 중시되면서 기존의 리더십 스타일인 권위주의적이며 과업 중심적이고 상사 중심적인 통제방식에서 벗어난 새로운 개념의 리더십이 필요하게 되었다. 이 시대에는 민주적이며, 인간관계 지향적이고, 자율과 권한의 이양 및 부하 중심적인 환경 등이 요구됨에 따라서 거래적 리더십과 변혁적 리더십이란 개념이 정립되었고 이런 개념은 상황에 따라 비전적 리더십, 영감적 리더십, 카리스마적 리더십, 문화적 리더십 등 다양한 명칭으로 제시되었다(김학재, 2010).

이상과 같은 시대의 변천과정 속에서 대표적인 리더십의 정의들을 살펴보면, 리더십이란 집단의 목표설정을 위해 다른 사람들에게 영향을 주는 것(Koontz & O'donell, 1959), 또는 어떤 목표나 목표들의 달성을 향하도록 의사소통의 과정을 통해서 개인 간에 영향력을 행사하려는 의도(Fleishman, 1973)라고 하였으며, Katz & Kahn(1978)는 일정한 조직의 방향을 가지고

기계적인 복종을 뛰어넘는 영향력의 증대라고 정의하였다.

그리고 Jago(1982)는 리더십에 대하여 강제성을 띠지 않는 영향력 행사과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조성하는 것으로 성공적으로 영향력을 행사하는 과정이라고 하였고, Conger & Kanungo(1987)은 특정 목표를 달성하기 위하여 특정인물이 다른 사람에게 영향력을 행사하는 과정이라고 하였다(백기복, 2001).

한편 Yukl(1989)은 리더십을 집단 혹은 조직의 목적 달성을 위한 업무 활동에 대한 동기부여는 물론 집단의 유지와 문화에 영향을 주는 과정이라고 광범위하게 정의하였고, Hersey & Blanchard(1993)는 주어진 상황 하에서 목표 달성을 위해 개인 또는 집단의 모든 행동에 영향력을 행사하는 과정이라고 정의하고 있다.

따라서 본 연구에서는 리더십이란, 조직목적달성을 위해 조직원들에게 동기 부여 및 원활한 의사소통을 유도하여 조직원의 핵심역량강화 및 목적달성을 수행할 수 있도록 영향력을 행사하는 것으로 정의한다.

2. 리더십 유형과 구성요인

1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 조직구성원의 의식구조, 욕구, 신념, 가치체계 등을 변화시켜 더 높은 목적을 성취하고 새로운 기회를 창출하는 진취적인 리더십이다(김주영, 2007). 변혁적 리더십의 초기 연구자는 정치적 리더를 대상으로 서술적 연구를 진행한 Burns(1978)으로 거래적 리더십에 대비하는 개념으로 제안하였다. 그는 변혁적 리더십을 개인적 차원에서는 개인 간에 영향력의 행사과정이며, 집단적 차원에서는 사회적 체계를 변화시키고 조직을 혁신할 수 있는 힘의 동원 과정이라고 정의하였다(홍성민, 2007).

이와 같은 Burns(1978)의 정의는 변혁적 리더십은 자신의 개인적 이해관계를 넘어서 집단의 목적을 달성하도록 하는 높은 수준의 욕구와 업무 성과의

중요성과 가치를 인식시킴으로써 조직구성원들의 동기를 높일 수 있다(정봉명, 2011). 즉 변혁적 리더십이란 조직구성원들을 완전한 인격체로 대우하면서 조직구성원 개개인의 가치관, 윤리, 행동규범 그리고 장기적 목표 등을 변화시키고, 구성원들의 동기를 평가하고, 조직원들의 욕구를 충족시키는 것들을 포함한다(김은미, 2011).

변혁적 리더십의 구성 요인은 연구자마다 차이가 나타나지만 대표적으로 카리스마 요인, 영감적 동기부여 요인, 지적자극 요인, 개별적 배려요인 등 크게 네 가지로 구분된다. 첫째, 카리스마(charisma) 요인이란 리더는 자신감과 열정을 가지고 조직원들에게 성공이나 성취에 대한 비전을 제시하여 그들이 그러한 비전을 강력히 지지하게 만들고 이끌어 나가는 능력으로서, 변혁적 리더십에서 가장 중요한 요소이다(김일환, 2007). 따라서 카리스마적 리더들은 조직원들에게 자기 신념에 기초한 목표를 제시하고, 성공에 대한 확신을 부여함은 물론 구성원들에게 상위수준의 욕구를 자극시켜 목표달성을 향한 강한 동기를 부여한다(이유성, 2009). 그러므로 카리스마적 리더의 조건은 강한 권력욕구, 높은 사명감 및 신념을 비롯하여 매우 높은 도덕적, 윤리적 행동기준을 가지고 있어야만 하고, 이러한 조건이 구비될 때 비로소 조직구성원들은 리더의 행동을 본받으려고 한다(김학재, 2010). 그러나 리더의 내적 방향설정 능력, 자신감, 야망, 그리고 사명감 등이 적절하게 제어되지 못하면 오히려 조직에 부정적인 결과를 초래하기 때문에 변혁적 리더십은 충분조건이 못되고 필수조건으로 제시되고 있다(Bass, 1990).

둘째, 영감적 동기부여 요인은 감화로서, 리더는 집단의 목표달성을 위해 조직구성원의 정서적 측면에 호소를 한다거나 상징적인 행동을 통해 조직원들의 협력을 이끌어 내는 능력으로서(박경혜, 2008), 조직원들에게 높은 기대를 표시하면서 조직원 간에 공유된 비전을 실현하도록 동기부여를 통해 조직원들의 의욕을 끊임없이 고무시킨다(김일순, 2004). 이러한 동기부여 요인은 Bass & Avolio(1990)가 변혁적 리더십에서 분리시킨 것으로 카리스마의 하위요인으로 간주되기도 한다.

셋째, 개별적 배려(individualized consideration)요인이란 리더가 조직원들의 개인적 욕구에 세심한 관심을 기울이고 지원적 분위기를 조성하는 능력으

로서, 리더들은 각 계층의 관리자와 지속적으로 접촉하면서 직원들에 관한 정보를 취득하는데 적극참여 하고, 또한 직무나 권력의 위임뿐만 아니라 조언과 상담을 통해 직원들의 개인적인 발전을 도와줌으로써(이유성, 2009) 직원들의 자아상을 확립시켜 주고 의사결정에 따른 책임의식을 갖도록 해 준다(김주영, 2007). 따라서 조직원에 대한 리더의 개별적인 영향력을 통해 리더와 조직구성원간의 대등한 관계를 형성하는 것이 변혁적 리더십의 발전을 위한 중요한 요소이다(Zalenznik, 1977). 그러나 리더의 개별적 배려로 인하여 직원들의 강한 충성심을 확보하지만 조직원의 역량을 배양하는데 실패하는 경우를 고려해야 한다(김학재, 2010).

마지막으로 지적자극(intellectual stimulation)요인은 리더가 조직구성원 내부에 잠재해 있는 문제인식이나 그들의 생각을 알게 하여 신념이나 가치관 등을 스스로 인지하게 하는 능력으로(김성동, 2003), 직원들이 적극적이며 창의력을 가지고 의사결정에 참여시키고, 독립적인 사고로 문제를 직시하고, 자발적인 개인발전을 도모토록 격려하는 것이다(김학재, 2010). 지적자극 리더는 지금까지의 전통적 방식을 탈피하여 새로운 방식으로 계속적인 아이디어를 조직에 유입시킴으로서 직원들로 하여금 도전 감을 느끼도록 자극하는 것이다(정봉명, 2011). 하지만 지적자극은 그 자체 하나만이 아니라 카리스마, 영감적 동기, 개별적 배려 요인 등의 결합물로 인식되어야 한다(이유성, 2009).

2) 거래적 리더십

리더는 부하들이 무엇을 원하고 있는지를 인식하고 그들이 원하는 것을 제공해주는 대가로 무엇을 해야 하는지를 제시해야 한다(Bycio & Allen, 1995). 이와 같은 거래적 리더십은 리더와 부하 사이에 계약적이고 교환관계에 입각하여 합의된 목표를 달성하였을 시 부하에게 약속한 보상을 제공하는 것으로, 거래적인 리더는 부하들을 업무에 몰입하여 요구되는 성과를 달성할 시 보상이 주어질 것이라는 믿음을 갖도록 전력하고 실제로 요구되는 성과를 달성하였다면 약속했던 보상과 함께 아낌없는 칭찬을 제공한다(Bass,

1990).

거래적 리더십은 내재적 동기요인보다 외재적 동기요인을 이용하여 부하들에게 요구되는 성과와 목표달성 시의 보상을 제시하여 부하들이 자신에게 주어진 과업달성에 최선을 다하도록 하고, 이러한 조건적 보상을 제대로 실행하는 리더에 대하여 부하들은 같이 일을 한다는 것에 대한 만족도가 높고 또한 효과적인 리더라고 평가를 하게 된다(문우식, 2008). 따라서 거래적 리더십에 따른 합의는 공식적이고 제도적인 규칙에 따라 보상이나 규제 및 처벌 등이 이뤄지므로 변혁적 리더십이 리더와 부하간의 신뢰감과 존중을 통한 인격적 관계를 중시하는 것과 차이가 있다(하지영, 2012).

한편 거래적 리더십 하에서 부하들이 보상을 받을 필요성이나 처벌을 피할 필요성의 상황적인 강화만을 취한다면 리더와 부하의 일치된 노력도 없고, 리더에 대한 부하들의 정서적 몰입이 조성되지 않게 된다(Avolio, 2001).

거래적 리더십은 조건적 보상과 예외에 의한 관리로 분류된다. 첫째, 조건적 보상은 리더와 부하간의 일과 보상이 교환되는 교환과정으로서 부하들을 동기화시켜 명시된 성과를 달성토록 한다. 리더는 부하에게 먼저 노력의 대가로 보상을 받기 위해서는 무엇을 해야 하는지 알려 주고 약속한 목표가 달성되면 주어지는 보상에 대해 부하들의 합의를 얻어내려고 노력한다(Zalenznik, 1977). 조건적 보상은 주로 임금인상, 승진, 성과에 대한 칭찬 등의 형태이고, 이러한 보상은 부하의 기대와 성과를 향상시키며, 기대되는 성과수준을 유지하려는 노력을 강화시킨다(이유성, 2009).

둘째, 예외에 의한 관리란 부하가 과업의 실패 또는 성과가 기준 이하로 떨어졌을 때 리더가 개입하는 것으로 합리적인 통제로 공정한 체계를 유지하는 것이 목적이다(하지영, 2012). 부하가 기대에 미치지 못하면 리더가 개입하여 질책, 임금삭감, 벌금, 해고 등의 부정적 강화가 동반되고(Bass, 1990), 이로 인해 부하는 정서적 불안과 적대감, 혹은 자존심 상실 등의 발전 장애를 입는다.

예외에 의한 리더십은 부하의 일이 잘못되어 수정할 필요가 발생할 때까지 소극적으로 존재하면서 기준에 미달하거나 문제가 표면화된 후에만 개입하여 몇 가지 수정을 하는 소극적 예외에 의한 관리와, 부하들이 실수

를 했을 때 즉각적인 수정 조치를 하기 위해 부하들의 작업수행을 빈틈없이 지켜보는 적극적 예외에 의한 관리로 분류된다(한봉주, 2010).

3. 리더십 유형의 선행연구

리더십에 대한 연구는 리더십 개념의 중요성, 다양성, 복잡성 등을 중심으로 리더십 개념의 유형별로 진행되고 있다.

고재일(2002)은 리더십 유형과 리더십 유효성간의 영향관계를 연구한 결과, 리더의 카리스마, 지적자극, 개별적 배려가 부하 직원의 추가근무 노력, 리더에 대한 만족, 리더 효과 등에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 거래적 리더십의 하위변수인 상황적 보상과 예외적 관리 역시 리더십 유효성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 구정대·이방식(2005)의 연구결과, 거래적 리더십이 종사자의 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 연구결과로서 상황에 따라 거래적 리더십을 차별적으로 활용하여 조직심리를 파악하여 조직몰입을 향상시켜야 한다는 시사점을 제시하였다. 또한 변혁적 리더십은 종사원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 주고 있는 것으로 나타났는데, 변혁적 리더십을 통하여 종사원이 맡고 있는 업무에 대해 자긍심을 높이고 이 자긍심이 서비스의 질과 조직몰입을 향상시킨다는 점을 강조하였다.

한편, 여성 관리자에 대한 사회의 관심이 높아짐에 따라 최정순(2004)은 여성관리자의 리더십 유형과 리더십 효과성의 영향관계를 연구한 결과, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 리더에 대한 만족이 높은 것으로 나타났으며, 효과성 측면에서도 변혁적 리더가 더 영향력이 있는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십은 리더십 효과성과 유의한 상관관계가 있는 것이 입증되었다. 또한 조선배·권형섭(2007)의 연구에서도 변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족에 긍정적인 영향을 주고 있었으며, 이경선·서제홍(2008)의 연구에서도 변혁적 리더십이 조직몰입에 정(+)의 영향을 주는 것으로 분석되었다.

권기진(2010)의 리더십 유형이 영향관계에 대한 연구 결과는 거래적 리더

십과 변혁적 리더십은 부분적으로 직무만족과 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 최은옥(2010)은 리더십과 조직유효성 간의 관계에 관한 연구를 하였는데 연구 결과, 종속변수인 직무만족과 관련된 변혁적 리더십은 모두 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

그리고 안종철·김지웅(2009)은 외식관리자의 변혁적 리더십이 신뢰와 집단 응집력에 미치는 영향 연구에서 중간관리자의 변혁적 리더십 유형 중에서 카리스마 리더십유형의행사와 평소 행동적 신뢰가 우월적으로 형성되었을 때 기업이 경영이익을 달성하기 위하여 설정한 목표로 집단이 응집하도록 영향력을 행사하는 것으로 나타났다.

제 2 절 핵심역량

1. 핵심역량의 개념

오늘날 기업은 급변하는 시장 환경 속에서 경쟁이 심화되면서 기업의 미래에 대한 예측이 어려워지자 기업 외부환경보다 기업의 내부에서 성공의 원천을 찾고자 노력하면서 기업의 핵심역량에 관심을 갖게 되었다(박재문, 2011).

역량을 기업관점에서 처음으로 개념화시킨 사람은 미국의 사회심리학자인 McClelland이다. 그는 1973년에 지능검사에 대한 역량검사의 우월성(testing for rather than intelligence)이란 연구에서 직무의 성공적인 수행을 위한 지식검사에 의문을 제기하고, 직무성과의 예측을 위한 역량모델을 설정하면서, 역량이란 조직의 성공을 이끄는 개인의 두드러진 특성과 행동, 그리고 팀의 프로세스 및 조직 자체의 뛰어난 능력과 가치 체계로 정의하였다(이수희, 2013).

또한 역량을 어떤 역할을 수행함에 있어 효과적이고 우수한 성과와 관련된 개인의 내재적 특성으로서 성공적인 직무수행에 필요한 동기, 기술, 자화상, 사회적 역할의 한 부분 또는 지식체계(Boyatzis, 1982)라 할 수 있는데, 이는 직무수행을 성공적으로 완수하는데 필요한 관찰 가능한 기술이나 능력

(Jacobs, 1989)을 말하기 때문이다.

한편, 셀즈닉의 ‘고유역량’ 이론은 Prahalad & Hamel(1990)에 의하여 핵심역량으로 전환되었는데, 그들은 핵심역량이란 급변하는 경영환경에서 혁신적인 창의성과 전문적 지식을 활용하여 경쟁자들과 비교할 수 없는 독특성과 고객에게 가치를 제공하는 경쟁적 이점으로 정의하였고, 이러한 핵심역량은 조직의 전략과 직무를 연결시켜 주고 조직학습을 통해 조직 내에 다양한 기술과 조화를 이룬다(Rothwell & Lindholm, 1999).

그리고 Spencer & Spencer(1993)는 역량을 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적 특성으로 정의하고, 동기, 특질, 자아개념, 지식, 기술 등 5개 구조적 형태로 분류(Spencer & Spencer, 1993)하였다. 지식과 기술은 비교적 가시적이며 표면적인 특징으로 교육훈련을 통해 개발과 육성이 가능한 것이고, 동기와 특질 및 자아개념은 인간의 내면에 위치하여 쉽게 바꾸기가 어렵다. 또한 역량을 개인이 바람직한 성과나 목표를 달성하기 위해서 알아야 하는 것(what one should know)과 할 수 있어야 하는 것(what one should be able to do)을 포함하는 능력으로 정의(Corbin, 1993)할 수 있다.

조직차원에서 개인의 역량이 확대됨에 따라 Sparrow(1996)는 역량의 유형을 기존의 직무와 관련된 개인의 역량에 조직차원의 개념을 반영하면서 역량을 관리역량, 직무역량, 핵심역량 등 세 가지 유형으로 분류하였는데, 관리역량은 직업의 지식, 행동, 기술이고, 직무역량은 직무수행과 관련된 행동이며, 핵심역량은 조직의 전반적인 자원과 능력을 의미한다(김미경, 2015 재인용).

따라서 핵심역량은 조직내부의 기술이나 단순한 기능을 뛰어넘는 Know-how를 포함한 종합적인 능력으로써 지식, 기술, 태도, 가치의 상호작용에 의해 성공적 결과를 이끌어낸다, 핵심역량은 기업경쟁력의 원천이고, 높은 성과를 창출하는 사람들로부터 일관되게 관찰되는 행동 특성이다(박희준, 2006).

핵심역량의 특성은 다음 다섯 가지로 설명된다(Prahalad & Hamel, 1990). 첫째, 가치 창출 성으로 고객에 대한 가치를 높이거나 그 가치가 전달되는 과정을 더 효율적으로 만드는 역량이다. 둘째, 차별성으로 단순히 특정 기업이

나 개인이 잘하는 활동을 의미하는 것이 아니라 경쟁 상대에 비해 우월한 상대적인 역량이다(강동욱, 2014). 셋째, 모방 가능성이 낮다는 것으로 핵심역량은 사회, 문화, 인간관계 등의 복합적 원인으로 형성되었기 때문에 쉽게 모방하기 힘든 역량이며, 넷째, 확장 가능성으로 다른 사업이나 분야에 확장이 가능한 역량이다(오진영, 2009). 마지막으로 비소멸성으로 시간의 흐름과 함께 소진되는 물적 자원이 아니라 적용되고 공유될수록 발전되고 생성되는 역량이다.

한편, <표 2-1>과 같이 핵심역량의 특성은 기업전략 측면에서 경쟁력을 확보하는 것과 개인측면에서 우수한 성과를 내도록하는 관점으로 구분된다(김미경, 2015).

<표 2-1> 핵심역량의 특성

기업전략 측면	개인적인 측면
가치창출성: 고객가치를 높이는 역량	업무수행을 위한 전문지식과 기술, 의욕, 사고 등이 가미된 구체적인 행동
차별성: 경쟁상대보다 우월한 역량	조직변화를 지원하는 필요 역량
낮은 모방 가능성: 사회, 문화, 인간관계 등의 복잡성으로 모방이 힘든 역량	상황 대응력으로 직무에 따른 역량
확장 가능성: 다른 사업으로 확장가능	높은 성과 창출의 근거로 성과예측 가능한 행동특성
비소멸성: 적용과 공유로 발전 생성	개발과 학습이 가능
	시간 변화에 따라 관찰과 측정이 가능

자료 :김미경(2015), 호텔종사원의 핵심역량 및 감정노동이 고객지향성, 이직의도에 미치는 영향연구, 강릉원주대학교 대학원, 박사논문, p. 32에서 재인용

결론적으로 핵심역량은 단순한 기업의 생산기술이나 마케팅 능력이라는 기능별 능력뿐만 아니라 조직 내에서 학습과 교육·훈련을 집약하고, 의사소통과 참여를 통해 고객의 가치를 높일 수 있는 특정한 방법상의 능력을 의미한다.

따라서 본 연구에서는 핵심역량이란 조직 구성원 각 개인이 특정 분야에서 결과물을 산출하여 조직의 발전에 기여하고 높은 성과를 올리는데 결정적인 영향을 미치는 개인이 보유한 핵심적인 능력이나 지식이라고 정의한다.

2. 핵심역량의 구성요인

조직의 역량을 향상시키기 위해서는 먼저 조직 구성원들에 대한 객관적인 역량평가가 이뤄져야 한다. 그리고 역량평가를 위한 역량기준의 개발과 평가, 그리고 육성을 통한 평가지표 개발과 함께 전문가에 의한 객관적인 평가기준이 설정되어야 하는데(Mcguire, Lucia & Lepsinger, 1999), 역량평가를 위한 역량의 요인을 <표 2-2>와 같이 분류할 수 있다(Spencer & Spencer, 1993).

<표 2-2> 핵심역량의 요인

역량요인	
·성취지향(achievement orientation)	·품질지향(concern for quality)
·주도성(initiative)	·대인이해(interpersonal understanding)
·서비스 지향성(service orientation)	·영향(influence & impact)
·조직인식(organizational awareness)	·네트워킹(networking)
·지시(directiveness)	·팀워크와 협력(teamwork & cooperation)
·종사원 개발(developing others)	·팀 리더십(team leadership)
·기술적 능력(technical expertise)	·정보추구(information seeking)
·분석적 사고(analytical thinking)	·개념적 사고(conceptual thinking)
·자기통제(self-control)	·자기신뢰(self-confidence)
·사업지향(business orientation)	·유연성(flexibility)

자료 : Zingheim & Schuster(1996); 김미경(2015) 재인용

또한 Zingheim & Schuster(1996)는 역량요인으로서 사용빈도가 많은 20개의 요인을 제시한 바 그 내용은 다음 <표 2-3>과 같다.

자료 : Zingheim & Schuster(1996); 김미경(2015) 재인용

이러한 역량 요인을 바탕으로 핵심역량의 측정요인에 대한 연구가 다양하게 진행되고 있다. Tas(1988)는 선행연구를 근거하여 36개 핵심역량 항목을

<표 2-3> Zingheim & Schuster의 역량 요인

역량요인	
·성취지향(achievement orientation) ·주도성(initiative) ·서비스 지향성(service orientation) ·조직인식(organizational awareness) ·지시(directiveness) ·종사원 개발(developing others) ·기술적 능력(technical expertise) ·분석적 사고(analytical thinking) ·자기통제(self-control) ·사업지향(business orientation)	·품질지향(concern for quality) ·대인이해(interpersonal understanding) ·영향(influence & impact) ·네트워킹(networking) ·팀웍과 협력(teamwork & cooperation) ·팀 리더십(team leadership) ·정보추구(information seeking) ·개념적 사고(conceptual thinking) ·자기신뢰(self-confidence) ·유연성(flexibility)

추출하여 분석한 결과, 전문가적인 자세 및 태도, 업무와의 밀접한 관계 유지, 전문적이고 윤리적인 기준, 효율적 의사소통, 문제 해결능력, 고객과의 원활한 관계 등 6개의 핵심역량 요인이 도출하였고, 연구결과가 교육과정 개발에 도움을 줄 수 있다고 강조하였다.

한편, Ashton & Green은 행동사건 면접방식을 통해 연구를 진행하였는데, 연구결과 핵심역량 모델을 주도성 및 혁신성, 유연성, 조직에 동화, 기업가치에 대한 신념, 성취지향, 고객지향 서비스, 무엇이든 가능하게 하는 능력, 다른 사람에게 동기부여 능력, 창조적 문제해결력 등 9가지 역량모델을 개발(Ashton & Green, 1996) 하였다.

또한 Oshins도 행동사건 면접을 실시하여 근무평가를 높게 받은 매니저의 핵심역량 모델의 개발을 시도한 결과, 팀 리더십, 대인관계 증진, 팀워크, 정직성, 직업적 전문성, 대인이해관계, 분석적 사고, 업무 주도성, 자아 통제력, 자신감, 낙천적인 성격 및 열정, 면대면 커뮤니케이션 능력, 자기개발 의지, 등의 핵심역량 요소들을 제시(Oshins, 2002) 하였다.

또한 Chung은 직원의 핵심역량을 문제 인지와 의사소통, 경영분석 기술, 혁신, 운영 기술과 지식, 직원과 업무 관리, 환경 변화에 적응과 지식의 전달 등 6개 요인으로 분류하고, 다른 직원들과의 유대감 형성, 프로다운 용모와 자세, 윤리적 행동, 서비스 품질 유지, 시설과 상품에 대한 지식 습득, 마케팅

분석 기법, 운영관리 능력과 기술 습득, 창의적 사고와 모델 구축, 변화 환경 적응 능력, 트렌드 예측, 정보해석 능력, 고객과 의사소통 등 35개의 역량을 도출(Chung, 2000) 하였다.

김영미 등은 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 도출(김영미·김성섭·서정모, 2009) 하였다.

이수희는 핵심역량은 다른 직원들과 비교하여 효율적으로 높은 성과를 창출한 직원들로부터 일관되게 관찰되는 행동적 특성으로 지식, 기술, 태도, 가치 등의 상호작용에 의해 성공적 결과를 이끌어내는 행동이라 정의하고 핵심역량 요인을 혁신요인, 직원과 업무 관리요인, 경영 분석 기술요인, 문제 인식과 의사소통요인, 환경 변화에 적응과 지식의 습득요인, 운영기술과 지식요인 등 5개 요인으로 구분하고 총 35개 항목을 도출(이수희, 2013) 하였다.

또한 외식업 종사원의 개인역량에 대하여 연구한 손성곤은 핵심역량을 고객 지향성 역량 7개 문항, 팀워크와 협력 역량 7개 문항, 조직헌신 역량 6문항, 성취지향성 역량 8개 문항, 등 총 28개 문항을 추출(손성곤, 2013) 하였다.

3. 핵심역량에 관한 선행연구

호텔 및 외식업에서의 역량연구로서 클럽매니저에게 필요한 역량 연구(Perdue, Ninemeier & Woods, 2000), 식음료업장 매니저에게 필요한 역량 연구(Reynolds, 2000), 그리고 호텔산업의 근무자들에게 요구되고 있는 역량에 기초하여 대학의 호텔경영 관련과목에 관한 연구(Chung, 2000) 등이 있다.

또한 Kay & Russette은 호텔의 각기 다른 세 부서(식음료부서, 프론트 sales,)와 각 부서의 신입 관리자와 중간 관리자급에게 필요한 86개의 필수역

량을 도출했는데, 이 중에서 신입직원에게 요구되는 핵심역량을 요인으로 고객 중심, 롤-모델링, 윤리적 기준, 직무기술, 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 추출(Kay & Russette, 2000) 하였다.

이춘우(2004)는 벤처기업의 핵심경영자원은 기업과 관련된 자원, 경영진 및 연구 개발 인력의 인적역량, 기술적 자원, 재무적 자원, 조직의 기업가적 성향 등과 같은 내부 보유자원과 파트너십 또는 스폰서십에 기초한 경쟁 기업이 쉽게 모방하기 어려운 외부자원 동원 능력이라 하였다. 또한 변정우 등은 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 개인자질에 대한 요구가 높은 것으로 나타났다(변정우·김민수·박신자, 2005).

그리고 손은호·김경환(2007)은 호텔기업들이 핵심역량, 경쟁전략과 경영성과 간의 직접적인 관계를 실증 분석함에 있어 핵심역량의 하부 차원으로 마케팅 관리능력, 인사관리능력, 상품개발능력, 서비스생산 관리능력, 조직 관리능력, 재무/회계 관리능력 등으로 구분하여 평가하였다. 또한 박희준은 외식산업 종사원의 핵심역량분석으로 성취/행동 역량 군에 성취 및 행동지향성, 정확성, 주도성, 정보수집 도출했고, 대인 서비스 역량 군에는 대인이해, 고객지향성을 도출(박희준, 2006) 했다.

김건은 핵심역량 요인을 전문가 집단 조사를 통해서 도출하고, 중요도와 우선순위를 알아볼 수 있는 AHP(Analytic Hierachy Process) 분석을 통해서 일반적 특성, 직무 역량, 고객 지향성, 조직 관리, 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 목제 제시, 팀 우선, 조직 지지, 부서 내 평판관리, 근무환경 적응, 품위 유지, 업무 기술 향상, 다양한 인적 네트워크 형성, 커뮤니케이션 능력, 긍정적 마인드와 배려 등 72개의 하

위 계층을 구성(김건, 2011) 하였다.

제 3 절 고객지향성

1. 고객지향성의 개념

일반적으로 소비자들은 자신의 과거 경험 또는 지각의 평가를 통해 자기가 받은 서비스에 대한 만족 또는 불만족을 느끼게 된다. 서비스를 제공하는 종사원의 행동은 고객만족 및 기업의 서비스품질에 직결되고(Bowen & Schneider, 1985), 서비스를 제공하는 종사원의 행동이 서비스 그 자체로서 기업의 품질을 평가하는 수단이 된다(황대욱, 2014).

따라서 종사원들의 고객지향적 행동은 서비스기업에서 아주 중요하다고 할 수 있는데, 고객지향성은 고객의 욕구를 만족시키는 구매의사결정에 있어 구매에 도움이 되도록 노력하는 마케팅 콘셉트의 수행 정도로서 고객만족 실현을 위한 서비스 제공자의 대고객 서비스 행동 내지는 기업의 장기적인 고객만족도 향상을 목표로 하는 활동(Saxe & Weitz, 1982)이라 할 수 있다.

이러한 종사원의 고객지향성은 서로 다른 이해당사자들의 이해를 제외하지 않은 상황에서 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰의 집합으로(Deshpande et al., 1993), 기업의 장기적 수익을 위해 서비스 제공자가 고객의 입장에서 고객이 바라는 대로 해주려는 신념의 마케팅 활동이다(Hoffman & Ingram, 1991).

이와 같은 마케팅 개념과 관련하여 Kotler는 고객지향성이란 조직의 목표를 달성하기 위하여 고객의 필요와 욕구를 결정하고, 경쟁자보다 효율적이며 효과적으로 만족을 제공한다는 것이며, 이를 위해 고객의 입장에서 고객의 욕구와 필요가 무엇인지 파악하여 고객의 의사결정과정에서 요구하는 서비스를 제공하는 것(Kotler, 1998)이라고 정의 하였다.

한편, 고객지향성은 판매지향성과 다른 의미로 차별화되고 있다. 고객지향적인 판매는 고객 개개인의 수준에서 따른 마케팅의 실천으로서 경쟁기업들보다 먼저 고객의 욕구를 충족시키기 위해 노력하지만 판매지향적인 기업은 고객의 요구보다 제품자체에 중요성을 부여하고 있다. 따라서 고객지향성이 판매지향성보다는 관계구축을 잘 유도하고 있다. 무엇보다 고객지향성을 유지하기 위해서는 서비스를 제공하는 직원의 행동과 태도가 중요하며, 고객의 욕

구를 잘 파악하여 신속하고 친절한 서비스를 제공해야 한다.

따라서 본 연구에서는 고객지향성이란 고객이 필요로 한 요구나 욕구를 잘 파악하여 고객을 만족시키려고 하는 적극적인 행동이나 태도라고 정의한다.

2. 고객지향성의 구성요소

고객지향성을 마케팅 콘셉트의 실천차원인 판매 관리적 접근법에 의미를 두고 판매원 역할의 중요성을 Saxe & Weitz(1982)는 강조하고 있는데, 고객지향성은 고객의 장기적인 욕구와 필요를 충족시키고 판매 후에도 고객의 요구를 대변하기도 한다. 그들은 고객지향성의 척도로 6개요인, 24개 문항으로 개발하였는데, 6개 요인은 고객의 만족스러운 구매결정을 도우려는 의욕, 고객의 욕구평가를 지원, 고객의 욕구를 충족시키는 상품의 제공, 정확한 상품설명, 기만적 전술사용의 삼가, 강압적 수단삼가 등 (Saxe & Weitz, 1982)이다. 또한 고객지향성을 마케팅 콘셉트의 실천차원에서 Narver & Slater는 고객에 대한 봉사, 고객을 위한 가치창조, 고객욕구의 이해, 고객만족을 목표로 삼음, 고객만족 여부의 확인, 고객욕구 등 6가지 항목을 구성요소로 제시(Narver & Slater, 1989)하였다.

특히, 고객지향성의 궁극적 목표를 고객만족에 둔 Brown *et al.*(2002)는 모든 서비스산업 종업원들에게 적용 가능한 고객지향성 척도를 개발하고자 하였는데, 고객지향성 차원을 먼저 고객의 욕구 충족차원과 즐거움 욕구차원으로 분류하고, 23개의 항목을 제시하였다.

한편, 국내의 연구로는 유필화 등이 Saxe & Weitz(1982)의 마케팅 콘셉트에 부가차원의 내재적 개념들을 포함시켜 고객만족 개념을 마케팅 콘셉트 실천의 바탕 위에 인간, 시간, 비용, 판매실무의 차원으로 확장 및 분류(유필화·박대현·곽영식, 1996) 하였다. 또한 박대현(1996)은 판매원의 고객지향성을 마케팅 컨셉의 실천적 구성요소로서 5개 항목을, 인간적 요소로서 2개 항목을, 시간적 요소로서 3개 항목을, 비용적 요소로 추가적 노력에 대한 주관적 비용의 1개 항목, 기술적 요소로서 효과적 고객접촉의 1개 항목 등 총 12개 항목을 추출하여 사용하였다.

신석호(2009)는 직원이 감정고갈을 경험할 경우 고객에 대한 무관심과 고객의 욕구탐색 없이 서비스를 제공하므로 고객지향성이 낮아지게 된다고 하였는데, 고객지향성의 요소를 부정적인 상황인 감정적으로 좌절감을 느낄 때에도 ‘내가 대하는 고객을 소중하게 생각하는 마음을 가지고자 한다’, ‘내가 대하는 고객이 묻는 서비스에 대한 질문에 정확하게 답변하고자 한다’, ‘고객이 필요로 하는 다양한 정보를 제공해 주고자 한다’, ‘나는 고객의 문제해결에 관심을 가지고자 한다’, ‘나는 고객에게 유용한 서비스가 무엇인지를 알려주고자 한다’ 등 5개 항목을 추출(신석호, 2009) 하였다.

성오현(2013)은 고객지향성을 고객의 입장에서 이들의 욕구와 필요를 이해하고 충족하려 하는 호텔종사원들의 대고객 접근자세로 정의하고, 측정항목으로 ‘고객응대 시에 항상 공손한 태도를 유지한다’, ‘서비스에 대한 고객의 요구에 신속하게 대응한다’, ‘고객의 불만사항 발생 시 만회하기 위해 최선을 다한다’, ‘고객을 맞이할 때 항상 밝은 표정으로 인사한다’, ‘고객이 원하는 것을 제공해 주려고 노력한다’ 등 5개 항목으로 구성(성오현, 2013) 하였다.

3. 고객지향성의 선행연구

일반적으로 내부마케팅은 기업의 철학이나 정책의 변화를 받아들이기 위해 종업원에게 용기를 불러일으키는 과정이며, 진정한 고객지향성은 기업의 모든 수준과 모든 기능에 존재하고, 그것은 사상과 정책의 변화를 받아들이도록 종업원에게 용기를 불러일으키는 과정에서 내부마케팅을 통해 달성된다(Reardon & Enis, 1990).

이러한 차원에서 Brown *et al.*(2002)는 고객지향성을 업무현장에서 고객의 필요를 충족시키려는 종사자의 경향이나 성질로서 정의하고, 고객지향성이 개인적 특성과 종업원의 수행에 의해 영향을 미친다(Brown, Mowen, Donavan & Licata, 2002)는 것을 입증하였다.

국내연구에서 신선화(2008)는 전문직 종사원이 그 직업에 대해 낮게 평가할 경우 종사원의 사기저하와 소진을 가져오고 고객에 대한 서비스의 질이 저하되는 반면에 전문 직업성을 인식하고 직무에 충실하게 될 때 능력부여,

직무만족, 사기조직, 몰입에 긍정적 영향을 주어 결국 고객에 대한 서비스의 질을 높게 된다(신선화, 2008)고 하였다.

서광열(2009)은 호텔 종사원의 직무만족과 고객지향성의 영향관계 연구에서 고객지향성을 고객들의 욕구를 충족시키고자 하는 경향이나 성향으로 정의하였는데, 실증분석 결과 내재적 직무만족과 외재적 직무만족은 고객지향성에 유의한 영향을 미치고 있었으며, 박남수(2010)가 호텔 종사원의 고용불안정성이 고객지향성에 미치는 영향을 연구하였는데, 연구결과 종사원의 심리적 계약위반인 거래적 계약위반과 관계적 계약위반은 고객지향성에 부정적인 영향을 미치고, 고용불안정성은 고객지향성에 부정적인 영향을 주는 것(박남수, 2010)으로 나타났다.

박지홍(2012)의 연구결과 고객지향성은 고객의 몰입, 신뢰, 만족에 강하지는 않지만 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 종사원들이 열정과 권한으로 서비스를 제공하면 고객과의 관계의 질을 개선되므로 종사원에 대한 교육훈련의 강화를 주장하였다. 또한 송보형(2013)의 연구결과, 조직문화가 고객지향성에 영향을 미치고 있었다.

제 4 절 직무만족

1. 직무만족의 개념

직무만족은 직무 또는 직무수행 결과를 평가하여 충족되어지는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태이다(Alderfer, 1972; Locke, 1976; Netermeyer *et al.*, 1997). 따라서 Beatty & Schnier(1981)는 개인별로 직무평가에서 얻는 명쾌한 감정적 상태인 직무만족은 종업원의 직무가치를 달성하고 촉진시킨다고 주장하였다. 직무만족도가 높다는 것은 자신이 속한 직업의 직무를 좋아하고 존중하며 긍정적으로 느끼는 것을 의미한다(Arnold & Feldman, 1988).

그리고 Cherrington(1989)는 직무만족을 두 개의 개념으로 제시하였는데, 첫 번째는 구성요소의 만족적 접근 방법으로 직무만족은 직무의 다양한 사물에 대한 태도로서 이는 부정적이거나 혹은 긍정적일 수 있다는 것이다. 두 번째는 총

체적 만족 접근방법은 개인 내에 있는 만족 또는 불만족의 내적상태에 기인하여 조직 구성원들이 전적인 만족 혹은 불만족을 가진다는 접근 방법이다.

Brief & Weiss(2002)는 직무만족을 개인의 직무에 대한 긍정적 혹은 부정적으로 느껴지는 인지적·정서적인 태도로 정의하였고, 이는 곧 직무태도를 나타내는 핵심적 변인이며, 직무상황에 대한 구성원의 전반적 평가이고(Bettencourt & Brown, 1997), 직무수행 과정에서 그들의 욕구가 충족되어 직무에 대한 관심, 애착 및 열의를 나타내는 긍정적 직무태도를 지니게 된다.

한편, Price(2004)는 직무만족을 사회적 체제내의 구성원들이 조직 참여자로서 가지는 긍정적 감정의 지향이라 정의하고 있는데, 외식기업 차원에서의 직무만족은 종업원이 직무에 대해 가지는 정서적 반응상태로 직무가 자신의 기대 욕구를 충족시키는 수준에 따라 평가된다(이종범, 1995)고 할 수 있다. 따라서 외식업에 종사하는 종사원 개인이 느끼는 만족도는 개인의 능력과 자질, 업무에 대한 적응력 등이 조직 내의 환경과 절대적인 관계로 유지하며 개인의 욕구와 조직의 목표실현에 있어서 매우 중요한 역할을 하게 된다(우찬복, 1995).

즉, 직무만족은 한 개인의 직무나 직무 경험을 평가할 때 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태(신유근, 1995; 김석용·옥원호, 2001; 정윤길, 2002; 최인식, 2005)이며, 외적 행동보다는 태도나 가치신념, 욕구 등과 관련된 감정상태를 지칭하고 그 수준이나 차원에 따라 조직원은 직무와 관련된 감정적 상태가 매우 다를 수 있다(이무영, 1997). 또한 종사원의 직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구의 수준이나 차원에 의해 종사원이 직무자체를 비롯한 직무환경에 대해 갖게 되는 감정적 결과이며(이재만, 2004), 조직구성원인 개인이 조직 환경 내에서 직무자체와 직무역할, 직무수행과정에서 갖는 경험 그리고 조직특성 및 개인 특성과의 상호관계를 통해서 얻게 되는 긍정적인 정서상태인 것이다(김경희·정은주, 2006).

또한 직무만족을 직무 또는 직무 경험에 대한 조직구성원의 주관적 평가에 근거한 정서 혹은 태도 등 개인의 특성과 환경과의 상호작용에 의해 나타난 심리사회적 적응상태로서 자신의 직무에 관련된 행동 방법에 대한 자신의 느낌, 믿음 그리고 생각의 총체(황상희, 2013)라 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 직무만족이란 외식업체에 종사하는 종사자가 주워진 환경

속에서 맡은 직무에 대해 느끼는 긍정적인 감정 상태로 정의한다.

2. 직무만족의 구성요소

직무는 단일의 태도 대상으로서 제시되는 일은 거의 없으며 많은 직무 구성요인(job dimension)에 대한 만족도로서 나타나는 것이 보통인데, 직무의 속성은 과업, 역할, 책임, 상호작용, 유인 및 보상 등 정서적 반응 형태이거나 활동이 내적지향의 과정형태로 나타나기 때문에 직무만족의 요인이나 영역을 정하는 것은 매우 어렵다(홍성관, 2008).

이러한 직무만족의 요소로서 Vroom(1964)은 감독, 작업집단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간 등을 나타냈는데, 직무만족의 여러 측면을 측정할 수 있는 도구인 JDI(Job Descriptive Index)척도를 개발한 Smith & Kendall, Hulin(1969)은 직무만족의 결정요인으로 직무자체, 임금, 감독, 승진, 동료직원을 제시하였다(최상현, 2016).

Herzberg(1968)는 직무만족을 직무의 자체속성 및 도전성과 연관된 동기요인(motivators factor) 욕구와 물리적이고 심리적인 맥락과 관련되어 직무 불만족을 예방하는 기본적인 기능을 담당하는 위생요인(hygiene factor) 욕구로 분류하였으며, Wexley & Yuki(1984)는 직무만족의 상황과 개인 특성을 강조하면서 직무만족은 보수, 직무, 직업안정성, 감독, 동료작업자, 승진기회 등의 여섯 가지 요인에 의해 이 결정된다고 주장하였다. 또한 Myers & McCaulley(1985)는 성취감과 책임, 일의 즐거움, 직업에 대한 안정감 등의 요인이 직무만족에 영향을 미친다고 하였으며, Weisman *et al.*(1993)은 직무만족의 변수로 직무성과, 조직몰입, 생산성, 결근 및 이직 등을 사용하였다.

한편, 국내에서도 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대한 연구가 지속적으로 진행되고 있는데, 박계홍·강병호(2009)는 직무만족의 영향요인으로 조직전체 요인, 직무환경 요인, 직무내용 요인, 개인특성 요인을 제시하였고, 김성국(2008)은 성격(느낌, 생각), 가치관(내재적, 외재적 가치), 근무환경(동료, 상급자, 하급자, 물리적 근무환경, 근무시간, 봉급, 직무안정성 등), 사회적 영향요인(동료, 그룹, 조직문화) 등을 제시하였다.

서광열(2009)은 직무만족을 내재적 만족(직무자체와 관련된 만족, 성취도, 의욕감, 능력발휘), 외재적 만족(임금 및 승진, 조직 및 동료와의 관계, 후생복지)으로 구분하였으며, 김승언(2012)은 직무만족과 이직의도의 관계를 살펴보기 위한 연구척도로 나는 현재 수행하는 업무분야에 만족하고 있다, 나는 다른 직업으로 이직하고 싶은 생각이 있다, 나는 현재 직업에 장래성이 있다고 생각한다, 나의 직업을 다른 사람들에게 소개하거나 알리고 싶다. 내가 하는 일에 대해서 보람을 느낀다. 나는 현재의 일에 대해 나의 능력을 발휘할 수 있다고 생각한다, 나는 이 직업을 택한 것을 잘 했다고 생각한다, 나는 직장생활에 만족한다, 나는 타 직업에 비하여 내 직업에 만족한다. 등의 문항을 사용하였다. 또한 김성환(2015)은 직무에 대한 만족, 직무를 통한 성취감, 일에 대한 흥미, 업무의 수준, 회사 일에 대한 애착심, 일에 대한 기쁨 등의 항목을 사용하였다.

3. 직무만족 선행연구

직무만족은 보이지 않는 구성원의 언어적 혹은 행위적 표현을 예측하는 감정적 반응으로써 조직의 유효성을 평가하는 기준이 되며, 경영적 관점에서 직무만족을 다룬 실증 연구가 산업 심리학자들에 의해 활발하게 전개 되었고 이후 생산성과와의 관계를 알고자 하는 많은 연구들을 통해 발전된 이론적 형태로 오늘날에까지 이르고 있다(김규남, 2010).

Porter & Steers(1973)는 직무만족 요인을 조직전체요인, 작업환경요인, 개인요인, 직무내용요인으로 분류하였으며, Weiss & Shaw(1979). 비교이론을 바탕으로 직무만족에 대한 평가는 개개인의 표준과 직무에서 얻을 수 있다고 확신하는 개인의 지각 사이에서 발생하는 일치와 불일치 크기의 함수로 간주하였다.

Herzberg(1968)는 공정성 이론에 근거하여 직무만족은 타인이 나타내는 성과와 본인의 성과를 비교해서 형평성의 원칙에 따라 직무만족이 결정된다고 하였다. 공정성 이론에 따르면 직무만족요인의 동기요인은 작업, 인정, 성취, 책임 및 자율 등이 포함 되어 있으며, 직무불만족요인인 위생요인에는 동료와 직원과의 대안관계, 작업조건, 감독, 고용안정, 회사정책 및 임금 등을 제시하

였다.

Alexander & Ruderman(1987)의 연구에서는 절차공정성과 분배공정성이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Greenberg(1990)도 공정성과 직무만족 간에는 정(+)의 상관관계가 제시된바 있으며, Sigauw *et al.*(1994)는 직무만족 개선을 위한 효과적인 노력은 종업원들이 개선된 서비스나 제품을 생산하는데 크게 영향을 미친다고 발표하였다. 또한 종업원들은 고객을 위하여 지속적이고 우월한 가치창출을 위해 노력한다고 덧붙였다. 그리고 Rai(2013)에 따르면 분배적 공정성은 구성원들의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것을 입증하고 있다.

국내연구에서 원용희(1992)는 Herzberg의 이론을 배경으로 20개 변수를 동기요인과 위생요인으로 분리해서 실증 분석한 결과, 우리나라 호텔에서도 위생요인이 밀접하게 작용함에 있어 Chitiris(1988)의 연구결과를 지지하고 있으며, 구정대(2002)의 외식경영관리자의 리더십 유형과 종사원의 직무만족 간 영향관계 연구결과 리더십 유형별 모두 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 또한 유효근 · 김승평(2008)은 직무성과에 영향을 미치는 직무만족에 대하여 일반적으로 사용되고 있는 Steers *et al.*(1984)의 승진기회, 직무자체, 상사, 동료에 대한 만족도 등을 척도로 실증연구를 하였다.

제 3 장 연구 설계

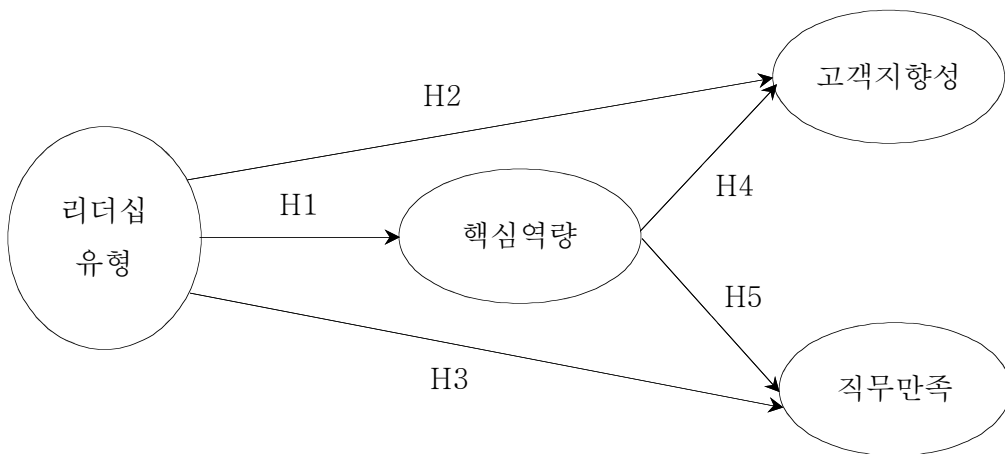
제 1 절 연구모형 및 연구가설

1. 연구모형

외식기업이 계속기업으로 성장하기 위해서는 내부고객인 현장 종사원의 만족을 이끌어 내는 리더십이 무엇보다 중요하다. 따라서 본 연구는 기업의 리더십 유형에 따른 종사원의 핵심역량과 고객지향성, 그리고 직무만족 간의 영향 관계를 규명하여 내부고객인 종사원의 핵심역량과 고객지향성, 직무만족의 기틀을 마련하고, 점점 경쟁이 심화되는 외식산업에서 기업의 가치를 높이고 고객에 대한 마케팅 시사점을 제안하는 것을 목적으로 하였다.

이러한 목적을 수행하기 위하여 리더십유형을 독립변수로 하고, 핵심역량을 매개변수로 두었으며, 종속변수로 고객지향성과 직무만족으로 하여 이들의 관계를 분석하고자 하였다.

이러한 연구를 수행하기 위한 연구모델은 다음 [그림 3-1]과 설정하였다.



[그림 3-1] 연구 모형

2. 연구 가설

1) 리더십 유형과 핵심역량 간의 관계

책임자의 리더십은 영업사원의 영업을 직접적으로 지원하거나 보조를 하지는 않지만 기본적으로 영업사원 개인의 동기를 유발시키게 되어 자발적인 노력을 유도하는 한편 주어진 상황에서 목표의 달성을 위한 개인 또는 활동에 영향을 미치는 과정으로서 이러한 리더십이 개인에게 어떻게 작용을 하는가에 따라서 영업사원 개개 인간의 관계가 이루어질 수 있고 직접 혹은 간접적으로 영향을 미친다(오진선, 2011).

무엇보다 조직의 목표를 효과적으로 달성하는데 있어서 조직구성원들이 기여할 수 있도록 하게하고 그들의 잠재적인 능력을 현실화시킬 수 있는 수단으로서 리더십 발휘의 필요성이 한층 증대되는 것은 인간의 태도, 동기부여, 직무만족, 직무성과는 리더십으로부터 절대적인 영향을 받기 때문이다(정태영, 2010).

김봉수(2013)이 연구결과, 학교행정실장의 리더십유형 중 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 핵심역량에 영향을 미치는데 그 중 변혁적 리더십이 핵심역량에 더 큰 영향을 미치며 따라서 핵심역량을 발휘하기 위해서는 변혁적 리더십의 함양이 필요하다고 주장하였다.

이와 같은 선행연구를 토대로 리더십유형이 핵심역량에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1 : 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량(의사소통)요인에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2 : 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량(외적특성)요인에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-3 : 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량(업무능력)요인에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-4 : 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량(고객관리)요인에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 리더십유형과 고객지향성과의 관계

경영자는 조직의 발전을 도모하는 리더역할을 담당하며 조직의 목적과 방침을 확립하여 이러한 것이 조직에 정착될 수 있도록 인도하는 역할을 하는데, 특히 한 조직의 경영자의 비전리더십은 조직의 응집과 조직원의 고객욕구를 충족시키고 나아가 조직의 이익창출에 중요한 영향을 미친다(신응섭 등, 1996).

그리고 경영자 혹은 관리자의 리더십은 조직 목표달성을 위해 개인이나 집단의 행동에 영향력을 미친다(Jaworski & Kohli, 1993). 따라서 경영자의 리더십이 종사원의 태도와 행동에 미치는 영향의 결과 종사원은 고객에게 더 높은 가치를 제공하기 위해 노력한다고 하였다. 따라서 상사가 조직원에게 행사하는 상황적 보상과 예외에 의한 관리도 종사원의 고객접촉에서 긍정적인 영향을 미치게 된다(김영매, 2011).

이와 같은 선행연구를 토대로 리더십유형이 고객지향성에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 리더십유형과 직무만족과의 관계

아이오와 주립 대는 리더십을 인간관계적인 배려와 과업 지향적인 구조주도라는 행동범주로 분류하고 리더십에 관한 실험연구 결과 권위주의적이거나 자유방임형보다는 인간관계 지향적인 리더를 좋아한다는 사실을 알게 되었는데, 이후 다른 연구에서도 리더십유형이 인간관계 지향적일 때, 과업 지향적일 때보다 장기적인 관점에서 종업원의 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(김남희, 2001). 그 이유는 인간관계적인 배려는 종업원에 대하여 우정, 상호신뢰, 존경, 지원적, 우호적 행동, 종업원들과의 상담, 종업원들에 대한 공헌에 대한 인정 등과 같은 행동으로써 인간관계에 더 큰 관심을 가지고 있기 때문으로서, 그 결과 높은 배려적 리더십은 이직률과 불만을 낮출 뿐만 아니라 집단 내부가 조화를 이룰 수 있도록 하고 작업집단에서 조직 구성원들의 원활한 협조를 유발한다(최상현, 2016). 이러한 차원에서 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 연구한 유재천(2005)의 연구결과, 직무만족에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

이와 같은 선행연구를 토대로 리더십유형이 직무만족에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4) 핵심역량과 고객지향성과의 관계

핵심역량은 다른 직원들과 비교하여 효율적으로 높은 성과를 창출한 직원들로부터 일관되게 관찰되는 행동적 특성으로 지식, 기술, 태도, 가치 등의 상호작용에 의해 성공적 결과를 이끌어내는 행동이다(이수희, 2013). 즉, 핵심역량은 조직이 경쟁 조직보다 더 잘하거나 가장 잘 할 수 있는 일 내지 활동으로 고객의 가치를 제고하거나 그 가치가 전달되는 과정을 효율적으로 할 수 있는 기업이 내부적으로 가지고 있는 특정한 방법상의 능력을 의미한다(오진영, 2009).

또한 역량은 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는데(Spencer & Spencer, 1993), 고객지향성이란 표적고객의 욕구를 파악하고 이해하며 경쟁자보다 고객들의 욕구를 더 충족시켜 경쟁우위를 창출하기 위한 행동으로서(Ganesan, 1994), 조직역량을 서비스 지향적이고 고객지향적인 조직으로 자원을 조달, 개발, 배분함으로써 가능하고 나아가 서비스 제공기업과 고객 사이의 장기적 관계구축을 유도하거나 유지해야 한다.

이와 같은 선행연구를 토대로 핵심역량이 고객지향성에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4 : 종사원의 핵심역량은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5) 핵심역량과 직무만족과의 관계

핵심역량이란 조직내부의 기술이나 단순한 기능을 뛰어넘는 Know-how를 포함한 종합적인 능력으로써, 높은 성과를 창출한 고객성과자로부터 일관되게 관찰되는 행동 특성으로서 지식, 기술, 태도, 가치의 상호작용에 의해 성공적

결과를 이끌어낸다(박희준, 2006). 따라서 역량과 성과와의 관계는 지식, 기술, 태도의 결합인 개인역량이 조직구성원의 행동, 생각, 느낌 등의 행동에 영향을 미쳐서 제품과 서비스의 생산에 영향을 주게 된다(Parry, 1996).

Burke(1997)은 비서직을 대상으로 역량을 비서직의 수행결과를 높이는 일련의 핵심적인 기술과 태도로 보고 비서의 역량과 직무만족의 영향관계에서 비서의 역량이 계속적으로 숙달되면 높은 직무만족을 가져온다고 하였고(유정선, 2016), 정성휘(2004)는 비서의 핵심역량수준이 높을수록 직무만족 및 조직몰입이 높아지며 비서의 역량중 책임감 결과에 대한 헌신성 학습의지 항목은 조직몰입에 유의한 영향을 미침을 확인하였다. 또한 전정연(2010), 전정화·최병창·박종호(2012)의 연구에서도 종사원의 역량은 직무만족과 조직몰입에 영향을 주고 있는 결과를 도출하였다.

이와 같은 선행연구를 토대로 핵심역량이 직무만족에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5 : 종사원의 핵심역량은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성

1. 변수의 조작적 정의

본 연구는 선행연구 분석을 통해 설정한 연구모형을 검증하기 위해 연구요인인 리더십유형, 핵심역량, 고객지향성, 직무만족에 대한 개념정의를 다음과 같이 설정하고자 한다.

1) 리더십유형

리더십은 어떤 주어진 상황 속에서 목표를 달성하기 위해 개인 또는 집단의 활동에 영향을 미치는 과정으로서 리더십은 리더가 집단이 처한 상황과 집단구성원의 특성이나 기대를 고려하여 구성원들로 하여금 집단목표를 달성하도록 사회적 영향력을 행사하는 과정이라고 볼 수 있다(오진선, 2011).

리더십은 조직구성원들에 의하여 공유된 목표를 향하여 집단을 지도하는 과정에서 나타난 개인의 행동이며(Hemphil, 1957). 주어진 상황에서 구체적인 목표를 달성하려는 노력으로서 효과적인 커뮤니케이션을 활용하여 이루어지는 대인관계적인 영향력이고(Tannenbaum, 1961). 그리고 목표설정과 목표달성을 지향하도록 집단행위에 영향력을 행사하는 과정이며(Stogdill, 1974), 사람들로 하여금 공동목표를 달성하는데 따라 오게끔 영향력을 행사하는 것이다(Koontz & O'Donnell, 1992).

그리고 변혁적 리더십은 부하에게 단순히 복종할 것을 요구하는 것이 아니라 부하와의 비전공유를 통해 부하의 가치체계와 신념체계를 변화시킴으로써 개인이나 조직의 성과를 제고하려는 리더십이고, 거래적 리더십은 상사와 부하간의 교환관계를 근간으로 하여 개인이나 조직의 성과를 제고하려는 리더십의 유형을 의미한다(정태영, 2010). 또한 변혁적 리더십은

상사의 욕구를 만족시키기 위하여 종사자의 잠재적 동기를 발굴하여 리더와 부하간의 상호자극과 사기를 북돋워주는 관계를 달성하는 과정(Burns, 1987)이며, 거래적 리더십은 상황에 따라서 리더가 부하에게 영향력을 부여하는 과정으로 개인이 소유하고 있는 가치 있는 것의 교환을 목적으로 접근할 때 발생하는 리더십이다(백쌍인, 2010).

따라서 본 연구에서의 리더십은 조직목적달성을 위해 조직원들에게 동기 부여 및 원활한 의사소통을 유도하여 조직원의 핵심역량강화 및 목적달성을 수행할 수 있도록 영향력을 행사하는 것으로 정의하고, 측정도구로 Bass(1985), 황순애·최정길(2007), 김성혁·권상미·양현교(2009) 등의 연구를 토대로 12개의 문항으로 구성하여, 측정척도는 매우 중요함(1)~전혀 중요하지 않음(5)과 같이 리커트 5점 척도(Likert-type 5 point scale)를 이용하여 측정하였다.

2) 핵심역량

본 연구에서는 핵심역량이란 조직 구성원 각 개인이 특정 분야에서 결과물을 산출하여 조직의 발전에 기여하고 높은 성과를 올리는데 결정적인 영향을 미치는 개인이 보유한 핵심적인 능력이나 지식이라고 정의한다. 핵심역량을 측정하기 위한 도구로서, Tas(1988), Spencer *et al.*(1993) 등의 연구에서 제시한 내용을 근거로 총 16개 문항을 추출하여 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

3) 고객지향성

고객지향성이란 고객의 욕구를 고객의 이해에 가장 부합되는 방향으로 충족시키려는 대고객 접근자세(Hoffman & Ingram, 1991)로서, 기업의 장기적 수익을 위해 서비스 제공자가 고객의 입장에서 고객이 바라는 대

로 해주려는 신념의 집합체인 마케팅 활동(Narver & Slater, 1990; Hoffman & Ingram, 1991)이다.

따라서 본 연구에서는 고객지향성이란 고객이 필요로 한 요구나 욕구를 잘 파악하여 고객을 만족시키려고 하는 적극적인 행동이나 태도라고 정의하고, Brown, *et al.*(2002), 신석호(2009), 성오현(2013) 등의 연구를 참조하여 5개 문항을 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

4) 직무만족

본 연구에서 직무만족이란 외식업체에 종사하는 종사자가 주어진 환경 속에서 맡은 직무에 대해 느끼는 긍정적인 감정 상태로 정의하고, Myers & McCaulley(1985), 김승언(2012), 장현호(2014) 등의 연구를 참조하여 5개 문항을 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

2. 설문지 구성

본 연구의 실증분석을 위한 설문지는 총 5개의 파트로 구성하였다.

PART I 은 리더십유형으로서 총 12개의 문항으로 구성되었으며, PART II 은 리더십유형에 따라 영향을 받는 핵심역량에 대한 부분으로서 총 16 개의 문항으로 구성하였다.

PART III는 고객지향성에 대한 종합평가로 총 5문항으로 구성되었으며, PART IV는 직무만족에 대한 부분으로 총 5문항으로 구성하였고, PART V는 설문응답자에 대한 일반적 사항에 대한 문항으로 총 8개로 구성되었다.

<표 3-1>는 설문지의 구성을 나타낸 표이다.

<표 3-1> 설문지의 구성

측정변수	문항수	출처	척도
리더십 유형	12	Bass(1985), 황순애·최정길(2007) 김성혁·권상미·양현교(2009)	리 커 트 5점 척도
핵심역량	16	Tas(1988), Spencer <i>et al.</i> (1993), 김건(2010), 이수희(2013)	
고객 지향성	5	Brown, <i>et al.</i> (2002), 신석호(2009) 성오현(2013)	
직무만족	5	Myers & McCaulley(1985), 김승언(2012), 장현호(2014)	
인구 통계학 특성	5		명목 척도

제 3 절 조사 설계 및 분석방법

1. 표본 설계

본 연구의 목적인 수도권 지역 외식기업의 종사자를 대상으로 자기기업법에 의해 2016년 7월 1일부터 7월 30일까지 설문을 실시하였다. 외식산업체 종사원들에게 400부의 설문을 배포한 결과, 301부를 회수하였으며, 이중 19부를 제외한 282부를 사용 하여 분석에 사용 하였다. 설문에 응해준 모집단에게는 소정의 기념품을 제공 설문의 의도를 설명한 후 동의 한 모집단을 대상으로 설문을 실시하였다.

<표 3-2> 표본 및 조사 설계

조사대상	수도권 외식기업 종사자
설문조사방법	자기기업법
설문지 배포	400부
표본추출방법	할당표본 추출방법
조사방법	사전 교육 후 조사
조사기간	2016년 7월 1일 ~ 2016년 7월 30일

2. 연구의 분석방법

수집된 자료에 대한 분석은 SPSS 21.0 통계 패키지를 사용하여 분석하였다.

자료 분석에 활용 된 분석 방법들은 다음과 같다.

첫째, 표본의 특성을 파악하기 위하여 빈도 분석 및 기술 분석을 실시하였다.

둘째, 측정척도에 대한 타당성 및 신뢰도를 평가하기 위해 탐색적 요인분석을 하였다.

셋째, 가설 검증을 위해 회귀분석을 수행하였다.



제 4 장 실증 분석

제 1절 표본의 일반적 특성

1. 인구통계학적 특성

수도권 일원의 외식산업체에서 근무 중인 종사자를 대상으로 2016년 7월 1일부터 7월30일까지 설문을 실시하였다. 외식 산업체종사원들에게 400부의 설문을 배포한 결과, 301부를 회수하였으며, 이중 19부를 제외한 282부가 연구에 사용되었다.

분석결과, <표 4-1>과 같이 남성 195명(69.1%), 여성 87명(30.9%)으로 나타났으며, 연령별대로는 20대가 233명(82.6%), 30대가 42명(14.9%), 40대가 6명(2.1%), 50대 이상이 1명(0.4%)으로 나타났다. 교육정도에 최종학력별로는 고졸이하가 57명(20.2%), 전문대졸이 149명(52.8%), 대졸이 71명(25.2%), 대학원재학 이상이 5명(1.8%)으로 나타났다. 소득에 있어서는 200만원 미만이 76명(27.0%), 300만원 미만이 76명(27.0%), 400만 원 미만이 97명(34.4%), 500만원 미만이 24명(8.5%), 600만 원 이하가 8명(2.8%), 600만 원 이상이 1명(0.4%)으로 나타났다. 직종에 홀 서비스가 118명(41.8%), 조리 직이 155명(55.0%)로 가장 많이 나타났고, 지원부서가 8명(2.8%), 기타가 1명(0.4%) 순으로 나타났으며 직급으로는 인턴 41명(15.5%), 사원 162명(57.4%), 주임 57명(20.2%), 과장 18명(7.0%), 팀장이상 4명(0.8%)로 분석 되었다. 마지막으로 근무 연수로는 1년 미만이 36명(12.8%), 2년-3년 미만이 89명(31.6%), 6년 미만 133명(47.2%), 6년-9년 미만이 10명(3.5%), 10년-14년 미만이 11명(3.9%), 15년 이상이 3명(1.1%)로 6년에서 9년 미만이 가장 많은 것으로 분석 되었다. 경영형태로는 체인이 208명(73.8%), 개별경영이 74명(26.2%)로 분석 되었다.

1. <표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성(N=282)

변 수		빈 도	비 율(%)
성별	남	195	69.1
	여	87	30.9
연령	20대	233	82.6
	30대	42	14.9
	40대	6	2.1
	50대	1	.4
학력	고졸이하	57	20.2
	전문대졸	149	52.8
	대졸	71	25.2
	대학원재학 이상	5	1.8
직종	홀 서비스	118	41.8
	조리직	155	55.0
	지원부서	8	2.8
	기타	1	.4
직급	인턴	41	14.5
	사원	162	57.4
	주임	57	20.2
	과장	18	7.0
	팀장이상	4	0.8
근무년수	1년 미만	36	12.8
	2년-3년 미만	89	31.6
	4년-6년 미만	133	47.2
	6년-9년 미만	10	3.5
	10년-14년 미만	11	3.9
	15년 이상	3	1.1
소득	200만원 미만	76	27.0
	300만원 미만	76	27.0
	400만원 미만	97	34.4
	500만원 미만	24	8.5
	600만원 미만	8	2.8
	600만원 이상	1	.4
경영형태	체인(프랜차이즈)	208	73.8
	개별 운영	74	26.2
	계	282	100

제 2 절 타당성 및 신뢰도 분석

1. 리더십

리더십의 12개 문항에 대한 탐색적 요인분석 결과, 2개의 공통성이 없는 관측변수를 제거후 분석한 결과는 <표 4-2>와 같이 KMO계수는 0.820, Bartlett's 구형성 검정 1379.168($p = .000$)로 나타나 요인분석을 적용할 수 있는 적절한 표본으로 나타났다. 리더십요소를 측정하는 문항 12개중에서 신뢰도와 요인적재치가 0.4 미만인 2개 문항을 제외하고 10개 문항이 2개의 요인으로 구분되었다. 요인1은 '거래적 리더십', 요인2는 '변혁적 리더십'으로 명명하였다. 또한 신뢰도 분석결과 거래적 리더십 요인은 $\alpha = 0.892$, 변혁적 리더십요인은 $\alpha = 0.796$ 로 나타났다.

<표4-2>리더십의탐색적요인분석

요인명 (factor)	문항	적재량 (factor loading)	고유 값	분산율 (%)	Cronbach's α
거래적	부하들이 합의된 성과에 대한 만족	.851	3.835	38.351	.882
	직원들의 상사에 대한 신뢰	.815			
	영향력 행사 시 강압 보다는 설득 이용	.811			
	상사의 겸손	.808			
	회사 비전 설정 시 부하 참여 허용	.779			
	자신이 리더인 것에 대한 인정 요구하지 않음	.684			
변혁적	부하가 해야 할 일을 명확하게 표현	.875	2.544	25.463	.796
	상사 주위에 있는 것을 좋아함	.835			
	부하들의 자기개발이 가능토록 도움	.805			
	문제 발생 시 부하들이 발상의 전환을 할 수 있는 동기부여	.610			

KMO=0.820, Bartlett's 구형성 검정 $\chi^2 = 1379.168(p = .000)$, 총분산: 63.787%

2. 핵심역량

핵심역량의 6개 문항에 대한 탐색적 요인분석 결과, <표 4-3>과 같이 KMO계수는 0.872, Bartlett's 구형성 검정 2355.592($p = .000$) 으로 나타나 요인분석을 적용할 수 있는 적절한 표본으로 나타났다. 핵심역량 측정하는 문항 16개는 4개의 요인으로 요인화 되었다. 요인명은 '의사소통', '외적특성', '업무능력', '고객관리' 로 명명 하였다. 또한 신뢰도 분석결과 의사소통 요인은 $\alpha = 0.858$, 외적특성요인은 $\alpha = 0.862$, 업무능력요인은 $\alpha = 0.819$, 마지막으로 고객관리요인은 $\alpha = 0.804$ 로 나타났다.

<표4-3>핵심 역량의 탐색적 요인분석

요인명 (factor)	문항	적재량 (factor loading)	고유 값	분산 율 (%)	Cronbach' s α
의사소 통	고객과의 원활한 의사소통	.861	3.291	20.56 8	.858
	다른 직원과의 원활한 의사소통	.815			
	인적자원 관리능력	.666			
	고객 사후관리 서비스	.658			
	직원들 간의 유대감을 형성	.632			
외적특 성	어휘 구사력	.836	2.903	18.14 3	.862
	친절한 태도	.826			
	단정하고 호감 가는 용모	.758			
	마음속에서 우러나는 관심	.757			
업무능 력	일관된 서비스 품질을 유지	.796	2.604	16.27 6	.819
	원하는 직무 수행가능	.783			
	운영 관리능력과 기술 보유	.768			
	영업장 시설과 상품에 대한 지식보 유	.713			
고객관 리	고객만족 관리와 모니터링	.832	2.320	14.49 9	.804
	고객과의 문제를 인식하고 밝힘	.802			
	고객과의 약속과 문제 해결자세	.742			

KMO= .872, Bartlett's 구형성 검정 $\chi^2 = 2355.592(p = .000)$, 총분산: 69.486%

3. 고객지향성

고객지향성의 5개 문항에 대한 탐색적 요인분석 결과, <표 4-4>와 같이 KMO계수는 0.835, Bartlett's 구형성 검정 934.574($p = .000$)로 나타나 요인분석을 적용할 수 있는 적절한 표본으로 나타났다. 고객지향성을 측정하는 5개 문항이 1개의 요인으로 구분 되었다. 요인명은 '고객지향성'으로 명명하였다. 또한 신뢰도를 분석결과, 고객지향성요인은 $\alpha = 0.905$ 로 나타났다.

<표 4-4> 고객지향성의 탐색적 요인분석

요인명 (factor)	문항	적재량 (factor loading)	고유값	분산율 (%)	Cronbach's α
고객 지향성	고객의 질문에 대한 정직성	.887	3.631	72.624	.905
	고객들의 요구에 대한 사전 인지노력	.871			
	고객들이 요구 전 사전 행동	.866			
	고객들의 욕구충족에 대한 노력	.820			
	고객과의 인간관계	.815			
KMO= .835, Bartlett's 구형성 검정 $\chi^2 = 934.574(p = .000)$, 총분산: 72.624%					

4. 직무만족

외식산업체 종사자가 인지하는 직무만족의 5개 문항에 대한 탐색적 요인 분석 결과, <표 4-5>과 같이 KMO계수는 0.862, Bartlett's 구형성 검정 676.505($p = .000$)로 나타나 요인분석을 적용할 수 있는 적절한 표본으로 나타났다. 직무만족을 측정하는 3개 문항이 1개의 요인으로 구분 되었다. 요인명은 '직무만족'으로 명명하였다. 또한 신뢰도를 분석결과 직무만족요인은 $\alpha = 0.872$ 로 나타났다.

<표 4-5> 직무만족의 탐색적 요인분석

요인명 (factor)	문항	적재량 (factor loading)	고유값	분산율 (%)	Cronbach's α
직무만족	회사에서 열심히 하면 성공가능	.869	3.316	66.315	.872
	타 회사에 비해 근무조건에 만족	.860			
	현직무는 우리 회사에서 중요한 업무	.835			
	현 직무는 나의 적성에 맞음	.754			
	현재 하고 있는 일에 대한 즐거움	.745			
KMO= .862, Bartlett's 구형성 검정 $\chi^2 = 676.505(p= .000)$, 총분산: 66.315%					

제 3 절 연구가설 검정

1. 가설 검증

1) 가설 1의 검증

가설 1. 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량(의사소통) 요인에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 세부 가설에 따라 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량 중 의사소통 요인의 관계를 검증하기 위하여 다중 회귀분석 방법을 사용하였다. 결과는 다음과 같다.

가설 1-1에 대한 분석결과, <표 4-6>와 같이 다중 공선성의 문제가 없었으며, 다중회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F통계량은 1554.173($p = .000$)으로 나타났다. 또한 R-square(설명력)값은 0.919, t값은 2.826로 나타나고 있어 관리자의 리더십과 종사원의 핵심역량(의사소통)요인은 상관관계가 있다고 볼 수 있으므로 거래적 리더십, 변혁적 리더십 요인은 유의한 것으로 분석되어 채택 되었다.

<표 4-6> 리더십이 종사원의 핵심역량(의사소통)에 미치는 영향

독립변수		종속변수	Beta	t	sig.	Tolerance	VIF
요인	상수	핵심역량 (의사소통)		2.826	.000		
	거래적 리더십		.949	54.125	.000***	.961	1.041
	변혁적 리더십		.042	2.422	.016**	.961	1.041
R Square 0.918, Adjusted R Square 0.917, F-값 1554.173							

* : $p < 0.1$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$

가설1-2. 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량(외적특성)요인에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 세부 가설에 따라 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량 중 외적특성 요인의 관계를 검증하기 위하여 다중 회귀분석 방법을 사용하였다. 결과는 다음과 같다.

가설 1-2에 대한 분석결과, <표 4-7>와 같이 1인 공차 한계 값이 .961, VIF 값 1.041로서 다중 공선성의 문제가 없었으며, $F=55.709(p=.000)$ 로 나타났다. 또한 R-square(설명력)값은 0.280, t값은 4.809로 나타나고 있어 관리자의 리더십과 종사원의 핵심역량(외적특성)요인은 상관관계가 있다고 볼 수 있으므로 거래적 리더십, 변혁적 리더십 요인은 유의한 것으로 분석되어 채택 되었다.

<표 4-7> 리더십이 종사원의 핵심역량(외적특성)에 미치는 영향

독립변수		종속변수	Beta	t	sig.	Tolerance	VIF
요인	상수	핵심역량 (외적특성)		4.809	.000		
	거래적 리더십		.494	9.567	.000***	.961	1.041
	변혁적 리더십		.128	2.483	.014**	.961	1.041
R Square 0.285, Adjusted R Square 0.280, F-값 55.709							

* : $p < 0.1$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$

가설1-3. 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량(업무능력)요인에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 세부 가설에 따라 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량 중 업무능력 요인의 관계를 검증하기 위하여 다중 회귀분석 방법을 사용하였다. 결과는 다음과 같다.

가설1-3에 대한 분석결과, <표 4-8>와 같이 다중 공선성 문제가 없었으며, 다중회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F통계량은 37.040($p = .000$)으로 나타났다. 또한 R-square = .204, t값은 9.704로 나타나고 있어 관리자의 리더십과 종사원의 핵심역량(업무능력)요인은 상관관계가 있다고 볼 수 있으므로 거래적 리더십, 변혁적 리더십 요인은 유의한 것으로 분석되어 채택 되었다.

<표 4-8> 리더십이 종사원의 핵심역량(업무능력)에 미치는 영향

독립변수		종속변수	Beta	t	sig.	Tolerance	VIF
요인	상수	핵심역량 (업무능력)		9.704	.000		
	거래적 리더십		.425	7.820	.000***	.961	1.041
	변혁적 리더십		.108	1.981	.049**	.961	1.041
R Square 0.210, Adjusted R Square 0.204, F-값 37.040							

* : $p < 0.1$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$

가설1-4. 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량(고객관리)요인에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 세부 가설에 따라 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량 중 고객관리 요인의 관계를 검증하기 위하여 다중 회귀분석 방법을 사용하였다. 결과는 다음과 같다.

가설1-4에 대한 분석결과, <표 4-9>와 같이 다중 공선성의 문제가 없었으며, 다중 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F통계량은 80.055($p = .000$)으로 나타났다. 또한 R-square(설명력) = .360, t값은 3.846로 나타나고 있어 관리자의 리더십과 종사원의 핵심역량(고객관리)요인은 상관관계가 있다고 볼 수 있으므로 거래적 리더십, 변혁적 리더십 요인은 유의한 것으로 분석되어 채택 되었다.

<표 4-9> 리더십이 종사원의 핵심역량(고객관리)에 미치는 영향

독립변수		종속변수	Beta	t	sig.	Tolerance	VIF
요인	상수	핵심역량 (고객관리)		3.846	.000		
	거래적 리더십		.438	8.998	.000***	.961	1.041
	변혁적 리더십		.338	6.944	.000***	.961	1.041
R Square 0.365, Adjusted R Square 0.360, F-값 80.055							

* : $p < 0.1$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$

2) 가설 2의 검증

가설2. 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2의 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 세부 가설에 따라 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 고객지향성의 관계를 검증하기 위하여 다중 회귀분석 방법을 사용하였다. 결과는 다음과 같다.

가설2에 대한 분석결과, <표 4-10>와 같이 다중 공선성의 문제가 없었으며, 다중 회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F통계량은 14.769($p = .000$)로 나타났다. 또한 $R^2 = .089$, $t = 13.828$ 로 나타나고 있어 관리자의 리더십과 종사원의 고객지향성 요인은 상관관계가 있다고 볼 수 있다. 그러나 변혁적리더십은 고객지향성과의 관계에서 유의하지 않는 것으로 나타나 부분채택 되었다.

<표 4-10> 관리자의 리더십이 종사원의 고객지향성에 미치는 영향

독립변수		종속변수	Beta	t	sig.	Tolerance	VIF
요인	상수	고객지향성		13.828	.000		
	거래적 리더십		.296	5.090	.000***	.961	1.041
	변혁적 리더십		.050	.863	.389	.961	1.041
R Square 0.096, Adjusted R Square 0.089, F-값 14.768							

* : $p < 0.1$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$

3) 가설 3의 검증

가설3. 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3의 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 라는 세부 가설에 따라 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 직무만족과의 관계를 검증하기 위하여 다중 회귀분석 방법을 사용하였다. 결과는 다음과 같다.

가설3에 대한 분석결과, <표 4-11>와 같이 다중 공선성 문제가 없었으며, $F = 58.428(p = .000)$ 으로 나타났다. 또한 $R^2 = .290$, $t = 5.371$ 로 나타나고 있어 관리자의 리더십이 종사원의 직무만족에 미치는 영향은 상관관계가 있다고 볼 수 있으므로 거래적 리더십, 변혁적 리더십 요인은 유의한 것으로 분석되어 채택 되었다.

<표 4-11> 관리자의 리더십이 종사원의 직무만족에 미치는 영향

독립변수		종속변수	Beta	t	sig.	Tolerance	VIF
요인	상수	직무만족		5.371	.000		
	거래적 리더십		.504	9.821	.000***	.961	1.041
	변혁적 리더십		.128	2.489	.013**	.961	1.041
R Square 0.295, Adjusted R Square 0.290, F-값 58.428							

* : $p < 0.1$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$

4) 가설 4의 검증

가설4. 종사원의 핵심역량은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 라는 가설을 검증하기 위하여 다중 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 4-12>와 같이 다중 공선성의 문제가 없었으며, 다중회귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F통계량은 37.060($p = .000$)으로 나타났다. 또한 $R^2 = .339$, $t = 8.433$ 로 나타나고 있어 종사원의 핵심역량은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 있는 것으로 분석 되었다. 그러나 핵심역량 중 외적특성과 업무능력은 고객지향성에 영향을 준 반면 의사소통 요인과 고객관리요인은 고객지향성에 영향이 없는 것으로 분석 되었다. 따라서 가설 4는 부분채택 되었다.

<표 4-12> 종사원의 핵심역량이 고객지향성에 미치는 영향

독립변수		종속변수	Beta	t	sig.	Tolerance	VIF
요인	상수	고객지향성		8.433	.000		
	의사소통		-.103	-1.556	.121	.533	1.877
	외적특성		.276	4.777	.000***	.707	1.415
	업무능력		.457	8.255	.000***	.768	1.301
	고객관리		.071	1.215	.225	.688	1.454
R Square 0.349, Adjusted R Square 0.339, F-값 37.060							

* : $p < 0.1$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$

5) 가설 5의 검증

가설5의 종사원의 핵심역량은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 라는 세부 가설에 따라 종사원의 핵심역량이 종사원의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향의 관계를 검증하기 위하여 다중 회귀분석 방법을 사용하였다. 결과는 다음과 같다.

분석결과, <표 4-13>와 같이 다중 공선성의 문제가 없었으며, 다중 회

귀식에 대한 통계적 유의성을 검정하는 F통계량은 37.060($p = .000$)으로 나타났다. 또한 $R^2 = .967$, $t = 6.235$ 로 나타나고 있어 종사원의 핵심역량은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 있는 것으로 분석되었다. 그러나 핵심역량 중 외적특성과 업무능력은 직무만족에 영향을 준 반면, 의사소통 요인과 고객관리요인은 직무만족에 영향이 없는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 5는 부분채택되었다.

<표 4-13> 종사원의 핵심역량이 직무만족에 미치는 영향

독립변수		종속변수	Beta	t	sig.	Tolerance	VIF
요인	상수	직무만족		6.235	.000		
	의사소통		-.003	-.178	.859	.533	1.877
	외적특성		.958	73.932	.000***	.707	1.415
	업무능력		.064	5.147	.000***	.768	1.301
	고객관리		.001	.095	.925	.688	1.454

R Square 0.967, Adjusted R Square 0.967, F-값 2036.738

* : $p < 0.1$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$

제 4 절 가설검증 요약

본 연구는 기업의 리더십 유형에 따른 종사원의 핵심역량과 고객지향성, 그리고 직무만족 간의 영향 관계를 규명하여 종사원의 핵심역량과 고객지향성, 직무만족의 기틀을 마련하고, 점점 경쟁이 심화되는 외식산업에서 기업의 가치를 높이고 고객에 대한 마케팅 시사점을 제안하는 것을 목적으로 하였다. 이러한 목적을 수행하기 위하여 리더십유형을 독립변수로 하고, 핵심역량을 매개변수로 두었으며, 종속변수로 고객지향성과 직무만족으로 하여 이들의 관계를 분석하였다. 분석결과는 <표 4-14>와 같다.

<표 4-14> 가설검증의 요약

	연구가설	채택여부
H1	외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-1	외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량(의사소통)요인에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-2	외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량(외적특성)요인에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-3	외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량(업무능력)요인에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-4	외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량(고객관리)요인에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2	외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분채택
H3	외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H4	종사원의 핵심역량은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분채택
H5	종사원의 핵심역량은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분채택

가설 1의 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량에 유의한 정(+)의 영향 관계를 확인한 결과, 본연구의 거래적 리더십과 변혁적 리더십 에서 직원들의 역량을 극대화 하는 핵심역량요소인 의사소통 능력, 외적특성, 업무능력, 고객관리등의 네 가지 요인에 있어 영향 관계가 있는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 직원들의 역량을 발휘하려면 상사의 어떠한 리더십이든 리더십이 필수적인 요인이라는 결과를 알 수 있다.

가설 2의 분석 결과, 거래적 리더십에서는 영향을 미치는 것으로 변혁적 리더십에서는 영향 관계가 없는 것으로 분석 되었는데 이러한 결과는 지속적으로 변화하는 사회적 환경에서 보상적인 요인이 있을 때 고객지향성마저 상승 한다는 연구 결과로 볼 수 있다.

가설 3의 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 확인한 결과, 요인모두 정(+)의 영향을 확인 하였다. 이러

한 연구 결과로 볼 때 상사의 리더십이 종사원 근무시 매우 필요한 요인이라는 것을 알 수 있다.

가설 4의 종사원의 핵심역량은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향관계를 확인한 결과, 핵심역량 요인 중 외적특성, 업무능력은 영향을 미치는 것으로 의사소통, 고객관리에서는 영향 관계가 없는 것으로 분석 되었는데 이러한 결과는 지속적으로 연구가 필요한 경우라고 볼 수 있다. 고객지향성과 직접적인 영향이 있을 것 같은 고객관리요인에 있어 영향관계가 나타나지 않은 것에 대한 심층적인 연구가 필요한 결과로 볼 수 있다.

가설 5의 종사원의 핵심역량은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향관계를 확인한 결과, 핵심역량 요인 중 외적특성, 업무능력은 영향을 미치는 것으로 의사소통, 고객관리에서는 영향 관계가 없는 것으로 분석 되었다. 이러한 결과는 외적 특성이나 업무 능력이 우수 할 때 다시 말해 역량이 잘 발휘 되었을 때 직무 만족 또한 상승 한다는 연구 결과로 볼 수 있다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

1. 연구결과의 요약

본 연구는 외식기업 종사원의 리더십이 핵심역량과 고객지향성 및 직무만족에 미치는 영향관계를 측정하고자 하였다. 이는 환대산업에 있어서 상사의 리더십이 종사원의 핵심역량관리에 있어 외식기업의 영향을 미치는 때문이다. 또한 종사원이 현장업무에서 역량을 극대화 시키는 것이 고객만족과 그에 따른 직무만족에 미치는 영향으로 인해 외식기업의 영업성과에도 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 따라서 상사의 리더십, 핵심역량, 고객지향성과 직무만족의 영향관계를 보다 세분화하여 파악하는 연구 분석을 실행함으로써 외식기업을 운영하는 관계자들에게 실질적인 시사점을 제시하고자 하였다.

따라서 연구절차와 분석결과를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 외식기업의 종사원간 리더십이 핵심역량이론에 대한 문헌적 고찰을 통해 리더십에서의 거래적, 변혁적 요인과 핵심역량의 의사소통, 업무능력, 외적특성, 고객관리요인을 선행 변수로 선정하였다. 또한 결과변수로서 고객지향성, 직무만족을 선정하였다. 이후 선행연구를 토대로 리더십, 핵심역량과 고객지향성, 직무만족 변수들 간의 인과관계를 탐색할 수 있는 가설 및 연구모형을 도출하였다.

둘째, 실증적 분석을 위하여 현재 수도권 외식기업의 종사원을 대상으로 설문문을 실시하였다. 설문은 2016년 7월 1일부터 7월 30일에 걸쳐 총 400부의 설문지를 배포하여 301부를 회수했고, 그 중 유효한 282부를 본 연구의 분석에 사용하였다.

셋째, 이론적인 고찰을 통해 채택된 리더십, 핵심역량, 고객지향성, 직무만족의 요인을 도출하였다. 또한 이들 변수들의 정제과정으로 실시한 탐색적 요인분석을 통해 설계된 측정도구의 적합성을 검증하였다.

넷째, 제안모형의 적합성을 토대로 연구가설을 다중 회귀분석에 의하여 검증하였는데, 가설 1은 관리자의 리더십은 종사원의 핵심역량에 유의한 정(+)의 영향관계를 확인한 결과, 거래적 리더십과 변혁적 리더십에서 직원들의 역량을 극대화 하는 핵심역량요소인 의사소통 능력, 외적특성, 업무능력, 고객관리 등의 네 가지 요인에 있어 영향 관계가 있는 것으로 분석 되었다. 이러한 결과는 직원들의 역량을 발휘하려면 상사의 어떠한 리더십이든 리더십이 필수적인 요인이라는 결과를 알 수 있다.

가설 2는 외식산업체 관리자의 리더십 유형과 고객지향성과의 영향관계를 확인한 결과, 부분적으로 영향을 확인 하였다. 즉, 거래적 리더십에서는 영향을 미치지만 변혁적 리더십에서는 영향 관계가 없는 것으로 분석 되었다. 이러한 결과는 지속적으로 변화하는 사회적 환경에서 보상적인 요인이 있을 때 고객지향성 마저 상승 한다는 연구 결과로 볼 수 있다.

가설 3은 외식산업체 관리자의 리더십은 종사원의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 확인한 결과 요인모두 정(+)의 영향을 확인 하였다. 이러한 연구 결과로 볼 때 상사의 리더십이 종사원 근무 시 매우 필요한 요인이라는 것을 알 수 있다.

가설 4는 종사원의 핵심역량은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향관계를 확인한 결과 핵심역량 요인 중 외적특성, 업무능력은 영향을 미치는 것으로 의사소통, 고객관리에서는 영향 관계가 없는 것으로 분석 되었는데 이러한 결과는 지속적으로 연구가 필요한 경우라고 볼 수 있다. 고객지향성과 직접적인 영향이 있을 것 같은 고객관리요인에 있어 영향관계가 나타나지 않은 것에 대한 심층적인 연구가 필요한 결과로 볼 수 있다.

가설 5는 종사원의 핵심역량은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향관계를

확인한 결과 본연구의 분석내용을 보면 핵심역량 요인 중 외적특성, 업무 능력은 영향을 미치는 것으로 의사소통, 고객관리에서는 영향 관계가 없는 것으로 분석 되었다. 이러한 결과는 외적 특성이나 업무 능력이 우수할 때 다시 말해 역량이 잘 발휘 되었을 때 직무 만족 또한 상승 한다는 연구 결과로 볼 수 있다.

2. 연구 시사점

본 연구에서는 외식기업 종사원의 리더십에 따른 핵심역량요인을 선행 변수로 선정하였다. 또한 결과변수로서 고객지향성, 직무만족을 선정하여 영향 관계를 살펴보았다.

분석결과를 토대로 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 외식기업 종사자의 리더십유형에 있어 다양한 유형의 리더십 요인이 존재 하지만 본 연구에서는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 주요 요인으로 선정 하였다. 이러한 리더십이 핵심 역량과 직무 만족에 있어서는 영향을 미치는 결과를 보여준 반면 고객지향성에 있어서는 부분 채택되는 결과를 갖게 되었다. 이러한 결과는 변화하는 사회 환경에 따라 조직도 적절한 수준의 보상을 기획해야 한다는 시사점을 도출한 것이라 볼 수 있다.

둘째, 외식기업종사자 핵심역량 요인(의사소통, 업무능력, 외적특성, 고객관리)이 고객지향성과 직무만족 요인에 미치는 영향을 볼 때, 네 가지 요인 중 외적특성과, 업무능력이 긍정적인 영향을, 의사소통과 고객관리 요인에 있어 부정적인 영향을 주고 있음을 확인하였다. 이는 고객 서비스에 의해서 이익이 발생하는 기업은 내부고객인 직원들에게 희생을 강요하는 인식이 존재 하였던 것이 이제까지의 현실이었다. 따라서 종사원이 합리적으로 관리되고 그러한 프로그램에 의해서 대고객 업무를 한다면 기업의 성과는 극대화 될 것이며 이러한 프로그램이 전략적으로 필요 할 것으로 사료된다.

마지막으로 본 연구는 외식산업체를 대상으로 관리자의 리더십에 따른 종사원의 핵심역량, 고객지향성, 직무만족을 통합적으로 연구하여 경영자나 관

리자들에게 효율적인 인적자원 관리방안에 도움을 주는 시사점을 제시하였다는데 의의가 있다.

제 2 절 연구의 한계

본 연구는 외식산업체를 대상으로 관리자의 리더십유형이 종사원의 핵심 역량, 고객지향성, 직무만족에 미치는 영향관계를 규명하였는데, 다음과 같은 연구의 한계점을 지니고 있다.

첫째, 본 연구의 설문 대상이 수도권 지역에 국한하여 모집단을 선정하여 전국 단위의 외식기업에 대한 대표성에는 한계가 있다 하겠다. 대도시 위주의 영업의 형태를 갖고 있는 현재의 기업특성상 대표성을 갖고자 한다면 전국단위의 연구가 필요하다.

둘째, 외식업체의 특성 상 업종별, 직종별 상이한 환경이 존재하기 때문에 리더십과 핵심 역량에 있어서도 다양한 요인이 존재할 수 있다. 그러나 본 연구에서 도출된 요인은 그러한 외식업체의 특성을 반영하지 못한 점이 있다. 따라서 향후 연구에서는 업종별 세분화 하여 연구가 진행 된다면 리더십과 핵심 역량에 있어서 다양한 요인을 도출 하는 계기가 될 수 있을 것으로 사료된다.

마지막으로 본 연구를 위한 모집단에 있어 관리자급과 직원 급으로 나누어 세분화 한다면 좀 더 다양한 변수의 요인들이 도출 될 수 있을 것이며 향후 연구에서는 모집단의 차별화가 필요 할 것이라 제언 한다.

참고 문헌

- 국내 문헌 -

- 고재일.(2002). 기업 내 리더십 유형과 리더십 유효성간의 상관성 연구.
연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 구정대.(2003). 관광호텔 경영관리자의 리더십유형에 따른 집단응집력 자
금심 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향. 경주대학교 박사학위
논문
- 구정대,이방식,(2005). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 호텔종사자의 자
금심과 조직몰입에 미치는 영향. 관광레저연구, 17(2): 45-60.
- 고종욱,류철,(2005). 분배, 공식절차 및 상호작용 공정성이 호텔종사자의
직무만족, 조직몰입 및 상사신뢰에 미치는 상대적 영향력에 대한
연구. 「관광학 연구」, 28(4): 193-212.
- 권기진.(2010). 「리더십유형이조직구성원의직무만족과이직의도에미치는영
향에관한연구」,경희대학교석사학위논문.
- 권대봉.(1998). 산업교육론. 서울: 학지사
- 김건.(2011). AHP를 활용한 호텔기업 직원의 핵심역량 평가 개발에 관한
연구. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 김경희,정은주,(2006). 사회복지관 일선사회복지사의 직무만족 결정변인에
관한 연구: 서울지역 사회복지관 중심으로, 사회연구, 12(2):
107-131.
- 김봉수.(2013). 리더십 역량과 조직유효성과의 관계에서 심리적 임파워먼
트의 조절효과. 전북대학교 대학원 석사학위논문.
- 김석용,옥원호,(2001). 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 직무몰
입에 관한 연구. 「한국행정학보」, 35(4): 255-273.
- 김성국.(2009). 경영위기 극복을 위한 기업가정신 활성화 방안.「경총임금
연구」, 2009년 여름호.
- 김성동.(2003). 리더십 유형이 집단적·개별적 성과에 미치는 영향에 관한
연구: 호텔 조직을 중심으로. 경기대학교 대학원
- 김성환.(2015). 직무만족 호텔종사원의 자기효능감과 자아실현이 직무만

- 죽에 미치는 영향 : 직무열의의 조절효과를 중심으로. 호남대학교 대학원 박사학위논문.
- 김승언.(2012). 공무원의 직무만족 영향요인에 관한 연구 : 감정노동과 직무전문성의 조절효과를 중심으로. 건국대학교 대학원 박사학위논문
- 김영미,김성섭,서정모,(2009). 호텔내 부서별 근무자가 중요하게 인식하는 주요 역량분석. 『호텔경영연구』 , 18(1), 17-38.
- 김은미.(2005). 특급호텔 비즈니스센터 업무관리자의 역량에 관한 연구. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 김은미.(2011). 행정실장의 리더십 유형이 . 행정직원의 직무만족에 미치는 영향 - 충북지역 초· 중·고등학교 교육행정직원을 중심으로. 충북대학교.
- 김일순.(2004). 리더십 유형과 조직유효성의 관계에서 개인주의, 개인 및 조직관련 특성의 조절효과에 관한 연구. 한남대학교 대학원
- 김일환.(2007). 사격 지도자의 변혁적 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향. 상지대학교 대학원 박사학위논문.
- 김주영.(2007). 변혁적·거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 : 리더에 대한 신뢰의 매개효과 검증. 원광대학교 대학원 박사학위논문.
- 김학재.(2010). 운동선수들이 지각한 지도자의 변혁적·거래적 리더십과 운동동기 및 조직몰입간의 인과관계분석. 제주대학교 교육대학원
- 김희진,현성협,김인신,(2013). 호텔종사자의 직무 착근도, 직무만족, 조직시민행동 및 업무성과간의 관계연구, 형제자매수 조절효과와 함께, 관광연구, 28(4): 157-176.
- 문재승.(2007). 리더십 유형과 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향. 경북대학교 경영대학원
- 박경혜.(2008). 태권도지도자의 리더십 유형이 조직문화 및 조직유효성에 미치는 영향, 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 박계홍,강병호,(2009).공정성지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연

- 구: 업적평가시스템과 MBO의 조절효과를 중심으로.『인적자원개발연구』, 8(2): 75-96.
- 박남수.(2011). 호텔 종사원의 고용불안정성이 고객지향성에 미치는 영향 : 심리적 계약위반의 매개효과를 중심으로. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 박대현.(1996). 판매원의 고객지향지수 개발 및 진단도구로서의 활용. 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 박재문.(2012). 외식기업의 핵심역량이 소비자 지각가치 및 구매의도에 미치는 영향. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 박지홍.(2012). 관광호텔 종사원의 고객지향성이 라포 및 관계의 질에 미치는 영향에 관한 연구. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 박희준.(2006). 외식산업종사원의 핵심역량분석. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 백기복.(2005). 『리더십리뷰』, 서울: 창민사.
- 백상인.(2010). 여성의 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구. 중앙대학교 대학원 석사학위논문
- 변상록.(2000). 호텔관리자의 리더십스타일에 관한 실증적 연구. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 변정우,김민수,박신자,(2005). 호텔 신입사원의 수행역량 조사 연구. 『호텔경영학연구』, 14(4), 19-38.
- 서광열.(2009). 호텔 종사원의 직무만족과 고객지향성의 영향관계에서 사회적 유능성의 조절효과에 관한 연구. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 성오현.(2013). 호텔 서비스 접점 직원의 직무요구, 소진, 직무열의 및 고객지향성간의 구조적 관계 : 자아탄력성의 조절효과를 중심으로. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 손성곤.(2013). 외식업 종업원 역량이 서비스몰입과 경영성과 지각에 미치는 영향. 조선대학교 대학원 박사학위논문.
- 송보형.(2013). 호텔 조직문화가 시장지향성, 고객지향성에 미치는 영향에

- 관한 연구 : 경영 형태에 따른 차이를 중심으로. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 신석호.(2009). 호텔직원의 서비스접점상황, 감정부조화, 감정고갈 및 고객지향성 간의 관계. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 신선화.(2008). 카지노종사원의 직업의식이 조직몰입과 고객지향성에 미치는 영향. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 신유근.(1995). 조직행위론. 다산출판사
- 신응섭,이재운,남기덕,김용주,박완,문병호,(1996). 리더십. 다산출판사
- 안종철,김지웅,(2009. 외식관리자의 변혁적 리더십이 대인신뢰와 집단응집력에 미치는 영향. 『관광연구저널』 , 23(1), 223-238.
- 오진선.(2011).영업점책임자의 리더십과 영업직사원의 핵심역량 및 시장지향성이 직무성과에 미치는 영향. 중앙대학교대학원 석사학위논문.
- 오진영.(2009). 중소기업 HRD담당자의 핵심역량모델 개발에 관한 연구, 한양대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 우찬복.(1995). 호텔종사원 직무만족과 직무요인에 관한 실증적 분석, 『관광학연구』 18(2), 2-28.
- 원용희.(1992). 호텔종사원의 직무만족과 서비스제공 수준 및 성과에 관한 연구. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 유병득.(2009). 호텔관리자의 리더십과 조직 동일시가 이직의도에 미치는 영향. 초당대학교 산업대학원.
- 유시정,김영택,양태식,(2006).리더십 유형이 임파워먼트, 직무태도, 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구. 『서비스경영학회지』 , 7(4), 3-27.
- 유재천.(2005). 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구. 조선대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 유정선.(2016). 항공사 객실승무원의 역량이 조직유효성과 고객지향성에 미치는 영향연구, 경기대학교 관광전문대학원
- 유필화,박대현,곽영식,(1996). 판매원의 고객지향지수 개발 및 판매원 성과

- 와의 상관관계 분석. 『소비자학연구』, 59-85
- 유효근,김승평,(2008). 감성지능이 직무스트레스와 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『인적자원관리연구』, 15(4), 127-146.
- 이경선,서제홍,(2008). 변혁적 리더십과 조직유효성 간 임파워먼트의 매개효과. 『경영교육연구』, 51, 221-240.
- 이기은.(2002). 전문직종사자의 경력몰입과 조직몰입이 직무태도에 미치는 영향력 비교. 『대한경영학회지』, 37, 199-813.
- 이덕로.(2005). 리더십의 이론과 실제. 서울 서원대학교출판부.
- 이동희.(2007). 컨벤션 기획업의 인적자원관리, 종사원의 직무역량, 조직성과의 관계 연구. 동아대학교 대학원 박사학위논문.
- 이무영.(1997). Herzberg의 2요인 이론에 의한 문화관광해설사의 직무만족·불만족 결정요인 연구: 정준상관분석 적용. 동국대학교 대학원 석사학위논문.
- 이상선.(2011). 리더십유형이 직무만족 조직몰입에 미치는 영향. 경희대학교 석사학위논문.
- 이수원.(2010). 한국의 재래시장에서 번영회장의 리더십이 상인들의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 한국외국어대학교 경영대학원.
- 이수희.(2013). 호텔 직원 핵심역량과 채용평가 항목의 상관관계를 통한 채용평가기준의 개발. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 이승우.(2009). 직속상사의 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 경희대학교 대학원
- 이유성.(2009). 프로스포츠 구단 최고경영자 리더십과 조직몰입 및 직무만족의 관계. 연세대학교 대학원.
- 이재만.(2004). 여행업 종업원의 서비스지향성과 종업원 직무만족의 관계에 관한 연구, 『한국여행학회』, 21(1), 125-144.
- 이종범.(1995). 근로자의 직무만족에 관한 연구 : 민족차이의 원인과 영향요인을 중심으로, 세종대학교 경영대학원 박사학위논문.
- 이철형.(2007). 수발인력의 전문 직업 제고방안에 관한 연구. 부산대학교

대학원 박사학위논문.

이흥민,김종인,(2003). 『핵심역량 핵심인재』 . 서울: 한국능률협회.

임세순.(2014). 호텔종사자의 감정노동이 직무소진 및 고객지향성에 미치는 영향. 상지대학교 대학원 박사학위논문.

장현호.(2014). 고용불안정이 조직몰입·직무만족에 미치는 영향에 대한 연구 : 근로자의 고용형태를 조절효과로 하여. 호남대학교 대학원 박사학위논문.

전정연.(2010). 외식기업의 핵심역량 및 개인역량이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 : 패밀리레스토랑을 중심으로. 세종대학교 박사학위논문

전정희,최병창,박종호,(2012). 리조트종사자의 역량이 직무만족과 고객지향에 미치는 영향 연구 『관광연구』 , 27(1), 275-291.

정규엽.(1999). 한국카지노 산업 정상화를 위한 실증적 연구, 『관광학연구』 ,22(3), 123-140.

정봉명.(2011). 호텔기업의 리더십, 조직문화, 몰입, 이직의도 간의 관계분석. 동명대학교 대학원 석사학위논문.

정성휘.(2004). 비서의 핵심역량과 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구. 『비서학논총』 , 13(1), 23-43.

정윤길.(2002). 지방공무원의 직무만족과 성과에 대한 역할스트레스와 멘토링의 역할. 『한국지방자치학회보』 , 14(3), 85-103.

정태영.(2010). 외식산업 관리자의 리더십이 이직의도에 미치는 영향 : 집단응집력의 매개변수를 중심으로. 세종대학교 관광대학원 석사학위논문.

정태영.(2006). 영업 관리자의 리더십유형과 영업직 사원직무 성과 상관성 연구. 연세대학교 대학원 석사학위논문.

조선배,권형섭,(2007). 변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』 ,16(5), 63-79.

최은옥.(2010). 외국인 주방장의 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영

- 향: 직무특성을 조절변수로. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 최인식.(2005). 외식업체 비정규직 근로자의 직무만족과 조직시민행동에 관한 연구. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 최점숙.(2012). 간호사의 직무특성이 직무성파에 미치는 영향. 전북대학교 대학원 석사학위논문.
- 최정순.(2004). 여성 영업관리자의 리더십유형이 리더십 효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 국민대학교 대학원 석사학위논문.
- 하지영.(2012). 상관의 리더십 유형이 직원의 임파워먼트에 미치는 영향: 대구광역시청을 중심으로. 경북대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 한봉주.(2010). 조직문화, 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구: 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로. 서울산업대학교 대학원 박사학위논문.
- 홍성관.(2008). 리더십 유형이 직무만족 및 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 육군연대 및 대대를 중심으로, 전북대학교대학원 박사학위논문.
- 황대욱.(2014). 호텔내부고객의 직무만족과 고객지향성이 외부고객이 지각한 서비스품질, 만족도, 충성도로 전이되는 구조관계 연구: 서비스 개인화의 조절효과를 중심으로. 대구가톨릭대학교 대학원 박사학위논문.
- 황상희.(2013). 취업 척수손상장애인의 직무만족에 관한 연구. 공주대학교 대학원 박사학위논문.

– 국외 문헌 –

- Alderfer, C. (1972), *Existence, Relatedness and Growth*, New York: The Free Press.
- Alexander, S., & M. Ruderman, M.(1987), The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, *Social Justice Research*, 1,177–198.
- Allen, N. J.(2004). *Employee turnover, case, consequence and control* reading. MA: Addison–Wesley.
- Arnold, H. I., & Feldman, D. C. (1988). *Organizational Behavior*, McGraw–Hill, NY.
- Ashton, D & Green, F.,(1996). *Education, Training and the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Bass, B. M.(1985). *leadership and performance beyond expectations*, New York, Free Press, 4–22.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1997). *full range of leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Redwood City, Ca: Mind Garden.
- Bass, B. M., *Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Search and Managerial Applications*, 3rd ed., N. Y. : Free Press, 1990, pp.11–18.
- Bass, B. M., "Handbook of Leadership", New york :The Free Press, 1990.
- Beatty R. W. & S. E. Schneider(1981). *Personal Administration: An Experimental Skill–Building, Approach*, 2nd, New York, Addison–Welsey Publishing Co.,.
- Bettencourt, L., & Brown, S. (1997). Contact employees: relationship among workforce fairness, job satisfaction and prosaical service behavior. *Journal of Retailing*, 73, 39–61.

- Bowen, D. E. & Schneider, B.(1985). Boundary-spanning role employees and the service encounter: some guidelines for management and research. In: Czepiel J. A., Solomon, M. R., Surprenant, C. F., (Eds.), *The service encounter*, Lexington Books, Lexington, MA, 127-147
- Boyatzis, R. E.(1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York: Wiley & Sons.
- Brief, P. and H. M. Weiss(2002). "ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: Affect in the Workplace." *Annual Review of Psychology* 53: 279~307.
- Brown, T. J., Donavan, D. T, Mowen, J. C.(2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing* 68: 128-146.
- Burke, W.(1997). What Human Resource Practitioners Need to Know for the Twenty-first Century. *Human Resource Management*, Spring, 71-79.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York : Harper & Row
- Bycio, P. & Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further Assessment of Conceptualization of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(3): 649-556.
- Cherrington, D. J. (1989). *Organizational Behavior*, A Division of Simon & Schuster Inc, Massachusetts, pp.149-153.
- 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.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., "Toward an Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organization Setting", *Academy*

- Management Review, Vol. 12, 1987, pp.637–647.
- Deshpande, R. and J. U. Farley and F. E. Webster (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis,” *Journal of Marketing*, 57(Jan.), 23–37.
- Fleishman EA 1973. Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15: 43–56.
- Ganesan, S.(1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer–Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, pp. 1–19.
- Greenberg, J.(1990), “Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tomorrow,” *Journal of Management* 16, pp.399~432.
- Hemphill JK, Coons AE. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In Stogdill RM, Coons AE (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*, 6–8. Columbus, OH: Ohio State University.
- Hersey P. H. & Blanchard, K. H., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 6th Englewood Cliffs: Prentice–Hall, 1993.
- Herzberg, F.(1968). One More time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*(Jan.–Feb.).
- Hoffman, K. D., & Ingram, T. N.(1991). Creating customer-oriented employees: The case in home health care. *Journal of Health Care Marketing*, 11(2): 24–32.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research.*Management Science*, 28(3), 315–336.
- Jaworski, B. J. and A. K. Kohli (1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences,” *Journal of Marketing*, 57(3),

pp. 53–70.

- Kang, G. D., James, J. and Alexandris, K.(2002), Measurement of internal service quality: Application of the SERVQUAL battery to internal service quality, *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 5, pp.278–291.
- Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of job satisfaction in and retirement*, IL. : Rand McNally.
- Koontz H. D and O'Donnell C, *Management : A System and contingency Analysis of Management Functions*, New York: McGraw–Hill Co. 1976.
- Kotler, p.(1998), *Marketing Management*, 9th ed.. Englewood Cliffs, NJ : prentice–Hall,pp.12–33.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Cause of Job Satisfaction, *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*, Rand McNally, Chicago, p.130.
- McClelland, D. C.(1973). Testing for competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*, ,28(1) : 1–14.
- McCormick, E. J. & Ilgen, D.(1980). *Industrial psychology*(7th ed.). New Jersey: Prentice–Hall.
- Mcguire, Lucia & Lepsinger, (1999).Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28(1): 1–14.
- Myers IB, & McCaulley MH(1985). *Manual: A guide to the development and use of the Myers–Briggs Type Indicator* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychological Press.
- Narver, J. C., & Slater, S. F.(1990). The effect of a marketing orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54: 20–35.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., and McMurrian, R(1997). An investigation into the antecedents of

- organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing* Vol. 61, pp. 85–98,
- Oshins, M. L.(2002). Identifying A Competency Model for Hotel Managers. Unpublished doctoral dissertation, School of Education, Boston University.
- Parry, S. R. (1996), The quest for competencies. *Training*, 33(7): 48–56.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. 1974.“Organizational commitment, job satisfaction & turnover among psychiatric technicians.” *Journal of Applied Psychology* 57: 603–609.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G.(1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79–91.
- Price, J. L. (2004). The Development of Causal Model of Voluntary Turnover, in *Innovative Theory, in Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover*, ed. Griffeth, R. W. and P. W. Hom, Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing Co.,
- 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.
- Saunders, L. E.(1981). Exploration of the usefulness of 'Important' work related needs a tool for studies in job satisfaction. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, Minnesota, USA.
- Saxe, R., & Weitz, B. A.(1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, 343–351.
- 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.
- Stogdill R. M.(1974), *Personal Factors Associated with Leadership*, Journal of Applied Psychology
- Tas, R F.(1988). *Teaching Future Manager*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 29(2): 41–43.
- Vroom V. H., *Work and Motivation*, J. R. Management of Organization Behavior, Prentice Hall Inc, 1992.
- Vroom, V, H.(1964). *Work and Motivation* (New York, John Wiley and Son).
- Wanous, J.P. & Lawler, E.E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56, 95–105.
- Weissman, C. S., Alexander, C., & Chase, G. A. (1980). Job satisfaction among hospital nurses: A longitudinal study.*Health Serv Res*, 15(2), 341–364.
- Weiss, H. M and Shaw, J. B.(1979). Social influences on judgements about tasks. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 126–140.
- Wu, L. & Norman, I. J. (2006), *An Investigation of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Role Conflict & Ambiguity in a Sample of Chines Undergraduate Nursing Students*, Nurse Education Today, 26(4), 304–314.
- Yukl,G.A.,(1989). *"Leadership in Organizations"*, Englewood Cliffs,N.J : Prentice–Hall.
- Zaleznik, A.(1977). “Managers and Leaders: Are They Different”, *Harvard Business Review*, May–June, 5–16.
- Zingheim & Schuster(1996). *Competencies and Competency Models*,

Raising the Bar :using Competencies to enhance Employee Performance, American Compensation Association.



설 문 지

안녕하십니까? 우선 바쁘신 와중에도 설문에 응해주셔서 감사드립니다.

본 설문지는 『관리자의 리더십유형이 종사원의 핵심역량, 고객지향성 및 직무만족에 미치는 영향』에 대하여 여러분의 고견을 조사·연구하고자 작성된 것입니다. 귀하께서 응답하신 내용은 연구목적 외에는 절대 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

감사합니다.

2016년 07월

지도교수 : 최 응

연구자 : 한성대학교 경영대학원 호텔관광외식경영학과
외식경영전공 손승근

e-mail :chif81354@daum.net

I. 다음은 응답자의 일반적 내용입니다.

1. 귀하의 성별은? () ① 남성 ② 여성
2. 귀하의 연령은? () ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대
3. 귀하의 최종학력은? ()
① 고등학교졸업 ② 2년제 대학졸업 ③ 4년제 대학졸업 ④대학원이상
4. 귀하의 현재 근무 직종은? ()
① 홀서빙 ② 조리 ③ 지원부서(관리) ④ 기타
5. 귀하의 직급은? ()
① 인턴(파트타임 포함) ② 사원 ③ 주임 ④ 과장 ⑤ 팀장 이상
6. 귀하의 근무 년 수는? ()
① 1년 미만 ② 2년~3년 미만 ③ 3년~5년 미만
④ 6년~9년 미만 ⑤ 10년~14년 미만 ⑥ 15년 이상

7. 귀하의 월 평균 소득은? ()

- ① 200만원 미만 ② 200~300만원 미만 ③ 300~400만원 미만
④ 400~500만원 미만 ⑤ 500~600만원 미만 ⑥ 600만원 이상

8. 귀하의 사업체 경영형태는? ()

- ① 체인(프랜차이즈) ② 개별경영



II. 다음은 리더십유형에 관한 내용입니다. 다음의 항목에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 내용에 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	보통이다			매우 그렇다
1. 우리 부서 직원들은 나의 상사 주위에 있는 것을 좋아한다.	1	2	3	4	5
2. 나의 상사는 우리가 무엇을 할 수 있고 또 무엇을 해야 하는지를 명확하게 표현한다.	1	2	3	4	5
3. 나의 상사는 직속 부하들이 낡은 방식으로 해결하는 문제들을 새로운 방식으로 생각할 수 있도록 할 수 있다.	1	2	3	4	5
4. 나의 상사는 직속 부하들이 자신을 스스로 개발해 나가도록 돕는다.	1	2	3	4	5
5. 나의 상사는 직속 부하들이 합의된 성과를 충족했을 때 만족한다.	1	2	3	4	5
6. 직원들은 나의 상사를 완전히 신뢰하고 있다.	1	2	3	4	5
7. 나의 상사는 다른 사람들에게 영향력을 행사할 때, 강압이나 힘 대신에 설득을 사용한다.	1	2	3	4	5
8. 나의 상사는 자신을 자랑하지 않고 겸손하다.	1	2	3	4	5
9. 나의 상사는 회사가 앞으로 나아갈 방향을 결정하는데, 직속 부하의 참여를 허용한다.	1	2	3	4	5
10. 나의 상사는 자신이 리더인 것에 대하여 특별히 인정해 달라고 하지 않는다.	1	2	3	4	5
11. 나의 상사는 특별한 사회적인 위치를 차지하려고 하지 않으며, 교만한 리더십을 추구하지 않는다.	1	2	3	4	5
12. 나의 상사는 권위보다는 직속 부하들과의 좋은 관계로부터 영향력을 끼치려 한다.	1	2	3	4	5

Ⅲ. 다음은 귀하의 고객지향성에 관한 내용입니다. 다음의 항목에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 내용에 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	보통이다				매우 그렇다
1. 고객이 무엇을 원하는가를 듣기 전에 알아서 행동한다.	1	2	3	4	5	
2. 고객들이 원하는 것을 찾아 주려고 노력한다.	1	2	3	4	5	
3. 고객의 질문에 가능한 한 정직하게 대답한다.	1	2	3	4	5	
4. 고객들이 필요로 하는 것보다 더 많은 것을 주려고 노력한다.	1	2	3	4	5	
5. 고객과의 친근하고 개인적인 관계를 중요하게 생각한다.	1	2	3	4	5	

Ⅳ. 다음은 핵심역량에 관한 내용입니다. 다음의 항목에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 내용에 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	보통이다				매우 그렇다
1. 일관된 서비스 품질을 유지	1	2	3	4	5	
2. 원하는 직무 수행가능	1	2	3	4	5	
3. 영업장 시설과 상품에 대한 지식보유	1	2	3	4	5	
4. 운영 관리능력과 기술 보유	1	2	3	4	5	
5. 인적자원 관리능력	1	2	3	4	5	
6. 고객과의 원활한 의사소통	1	2	3	4	5	
7. 다른 직원과의 원활한 의사소통	1	2	3	4	5	
8. 직원들 간의 유대감을 형성	1	2	3	4	5	
9. 고객과의 문제를 인식하고 밝힘	1	2	3	4	5	
10. 고객만족 관리와 모니터링	1	2	3	4	5	
11. 고객 사후관리 서비스	1	2	3	4	5	
12. 고객과의 약속과 문제 해결자세	1	2	3	4	5	
13. 단정하고 호감 가는 용모	1	2	3	4	5	
14. 친절한 태도	1	2	3	4	5	
15. 어휘 구사력	1	2	3	4	5	
16. 마음속에서 우리나라는 관심	1	2	3	4	5	

V. 다음은 직무만족에 관한 내용입니다. 다음의 항목에 대하여 귀하의 생각과 일치하는 내용에 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	보통이다			매우 그렇다
1. 현 직무는 나의 적성에 잘 맞는다.	1	2	3	4	5
2. 현 직무는 우리 회사에서 중요한 업무이다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사에서 열심히 노력한다면 성공할 수 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5
4. 나는 다른 회사에 비해 우리 회사의 근무조건에 만족 한다.	1	2	3	4	5
5. 나는 내가현재 하고 있는 일이 즐겁다.	1	2	3	4	5

☞ 귀중한 시간을 할애하여 설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.



ABSRTACT

The Effect of Manager's Leadership Style on Employees Core Ability, Customer Orientation and Job Satisfaction

—Focused on Food Service Industry—



Shon, Seung-Geun

Major in Food Service Management

Dept.of Hotel, Tourism and Restaurant
Management

Graduate School of Business Administration

Hansung University

Food service companies representing the diversity of the modern service industry are an industry with high percentage of human resources, and their employees handling customers face to face at the client's location play a large role. Therefore, it can be seen that their leader role in the food industry is very important. Namely, the reason is that food service companies' employees perceive the core ability which is a variable to maximize the leadership of employees who are internal customers so that customers can positively form feelings or attitudes about food service companies according to the managers' leadership. This study intended to

conduct research, selecting the variables which are necessary to the needs of times. Specifically, after establishing leadership and core ability as a leading variable, it intended to investigate their effect on customer orientation and job satisfaction, and suggest a significant implication to show efficient human resource management and results to the managers and administrators operating food service companies, and the positive analysis results are as follows:

The study drew the factors of leadership, core ability, customer orientation and job satisfaction adopted through a theoretical review. Furthermore, it verified the suitability of a design measurement tool through an exploratory factor analysis conducted with the filtering process of these variables.

As a result of analyzing the hypothesis of a suggested model, the study verified the research hypothesis based on suitability using a multiple regression analysis, and the implications based on the analysis results are as follows:

First, the leadership type of food service employees has various types of leadership factors, but this study selected a transactional leadership and a transformational leadership as major factors. These leaderships resulted in affecting core ability and job satisfaction, while they were partly adopted in customer orientation. In light of the results, it can be seen that the results drew an implication that an organization should plan a moderate amount of compensation as well according to a social environment.

Second, when food service employees see core ability factors (communication, job performance, external characteristics, and customer management) affect the factors of customer orientation and job

satisfaction, it was confirmed that among the four factors external characteristics and job performance have a positive effect, and communication and customer management have a negative effect. This shows it is a reality that the companies whose benefits are generated by customer service have had the awareness to force their employees who are internal customers to sacrifice themselves. Accordingly, it is thought that if employees are rationally managed and tasks for customers are done according to such a program, company results will be maximized and the program will strategically be required.

Finally, this study is significant in that it researches employees' core ability, customer orientation, and job satisfaction according to managers' leadership focusing food service industries in an integrated way and has implication for efficient human resource management of managers or administrators.

This study has the following limitations:

First, since those questioned of this study were selected to metropolitan area, there is a limit to representativeness of the national food service companies. Due to the nature of present companies with a big-city driven business type, a national study is needed if the study wants to have representativeness.

Second, due to the nature of food service companies, there can be various factors in the leadership and core ability. However, the factors that this study drew more or less did not reflect such characteristics. Thus, from now on, it is thought that if a study is carried out by subdividing industries, it will pave the way for drawing diverse factors in the leadership and core ability

Finally, the study suggests that if a population for this study is subdivided into a management position and an employee position, a little more diverse variables will be drawn, and a differentiation of a population will be necessary in the future study.



Key Words: Leadership, Core Ability, Customer Orientation, Job Satisfaction