

박사학위논문

외식기업 경영자의 거래적 리더십과 홀서비스관한위임이
서비스품질과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

-컨설팅 참여도와서비스관리자고용지원 중심으로-

2019년

한 성 대 학 교 대 학 원

스 마 트 융 합 컨 설 텅 학 과

스 마 트 융 합 컨 설 텅 전 공

이 양 우

박 사 학 위 논 문
지도교수 김상봉

외식기업 경영자의 거래적 리더십과 홀서비스권한위임이 서비스품질과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

-컨설팅참여도와 서비스관리자 고용지원을 중심으로-

A study on the impact of The transactional leadership and
the empowerment of the hall service right on Service
Quality and Business Performance - Focused on the
Consultancy participation and service manager employment
support-

2018년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

이 양 우

박 사 학 위 논 문
지도교수 김상봉

외식기업 경영자의 거래적 리더십과 홀서비스권한위임이 서비스품질과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

-컨설팅참여도와 서비스관리자 고용지원을 중심으로-

A study on the impact of The transactional leadership and
the empowerment of the hall service right on Service
Quality and Business Performance - Focused on the
Consultancy participation and service manager employment
support-

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2018년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

이 양 우

이양우의 컨설팅학 박사학위 논문을 인준함

2018년 12월 일

심사위원장 _____(인)

심사위원 _____(인)

심사위원 _____(인)

심사위원 _____(인)

심사위원 _____(인)

국문초록

외식기업 경영사의 거래적 리더십과 홀서비스권한위임이 서비스품질과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구
- 컨설팅참여도와 서비스관리자 고용지원을 중심으로 -

한 성 대 학 교 대 학 원
스 마 트 융 합 컨 설 팅 학 과
스 마 트 융 합 컨 설 팅 전 공
이 양 우

본 연구의 목적은 최근 경기불황으로 인하여 내수경기에 많은 영향을 받는 외식기업이 최근 최저임금 상승에 따라 직원구인이 어려운 현실을 감안하여 외식기업경영에 있어서 홀 서비스 권한위임을 통한 전문성 있는 서비스 관리자의 고용지원으로 외식기업의 경영을 활성화 할 방안이 있을까 하고 연구를 시작하게 되었다.

외식기업은 최근 산업구조의 변화, 만성적인 구인난, 경기불황, 1인가구의 증가, 최저임금의 지속상승, 식자재 원가 상승, 경영층의 고령화 등으로 경영구조가 지속적으로 악화되는 환경에 노출되어 있으며, 이러한 환경을 개선할 방안으로 홀서비스 부문을 서비스 관리자에게 권한위임을 함으로써 서비스품질개선을 통한 경영성과 증대가 주요 연구 목적이다.

연구방법은 경기도지역에 소재한 한식음식점 중 실질 종업원 3인 이상인 외식기업 경영자의 거래적 리더십과 홀 서비스 권한위임을 독립변수로 하고 경영성과를 종속변수로 하여, 컨설팅참여도와 서비스 관리자 고용지원 조절효과를 분석하여 시사점을 제시하고자 하였다.

선행연구를 통하여 연구모형을 설계하고 외식기업 경영자 대상으로 설문조사분석을 통하여 요인분석과 타당도 분석, 신뢰성 분석, 13개 가설검증에 대하여 거래적 리더십과 홀 서비스 권한위임이 서비스품질을 매개하여 경영성과에 영향을 미치는 지를 연구하였다. 또한 컨설팅 참여도와 서비스 관리자 고용지원이 조절하는 효과를 분석을 하였다. 연구 결과 총 13개 가설에 대하여 실증연구를 하였다.

이번 연구를 통하여 외식기업의 현장에서 특히 홀 서비스분야의 구인난을 해결하기 위해서 거래적 리더십과 홀 서비스 권한위임에 대한 정책적으로 지원필요성이 있음을 확인하는 데 유의성이 있으며, 향후 정책적인 관심과 지원으로 서비스 관리자 고용지원이 된다면 일자리창출과 외식기업의 경영성과 창출에 기여할 수 있다는 시사점을 제시하였다. 외식업의 특례업종 문제, 홀 서비스 관리자 정책적 지원과 최저임금 및 팁 제도의 활용 방안에 대한 연구의 한계가 있으며, 또한 경영성과에 영향을 미치는 지에 대하여 검증해보고 시사점을 토출하고자 한다.

【주요어】 외식기업, 거래적 리더십, 홀 서비스 권한위임, 서비스품질, 경영성과, 컨설팅 참여도, 서비스관리자 고용지원

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 배경과 목적	1
1.1.1 연구의 배경	1
1.1.2 연구의 목적	1
1.2 연구의 방법과 구성	2
1.2.1 연구의 방법	2
1.2.2 연구의 구성	4
II. 이론적 배경 및 선행연구	5
2.1 거래적 리더십	5
2.1.1 리더십	5
2.1.1.1 특성이론(trait theory)	7
2.1.1.2 행동이론(behavior theory)	8
2.1.1.3 상황이론(situational theory)	9
2.1.2 리더십의 유형	11
2.1.3 거래적 리더십	14
2.1.3.1 거래적 리더십의 구성요인	16
2.1.4 외식업의 리더십	19
2.2 홀 서비스 권한 위임	21
2.2.1 권한 위임의 개념	21
2.2.2 권한 위임의 구성요소	26
2.2.2.1 의미감(Meaning-Fullness)	27
2.2.2.2 역량(Competence)	27
2.2.2.3 영향력(Impact)	28
2.2.2.4 자기결정력(Self - Determination)	29
2.2.3 권한 위임의 수준	30

2.2.3.1 개인 권한 위임	30
2.2.3.2 집단 권한 위임	31
2.2.3.3 조직 권한 위임	31
2.2.4 외식업의 권한 위임	32
2.3 서비스 품질	34
2.3.1 서비스정의 및 특징	34
2.3.1.1 무형성	34
2.3.1.2 비분리성	34
2.3.1.3 이질성	35
2.3.1.4 소멸성	35
2.3.2 서비스 품질	36
2.3.2.1 서비스 품질의 특성	37
2.3.2.2 서비스 품질의 속성	39
2.4 경영성과	46
2.4.1 경영성과의 개념	46
2.4.2 경영성과의 유형과 측정요인	47
2.5 홀 서비스 관리자 고용지원	54
2.5.1 고용 장려금 지원제도	54
2.5.2 고용창출 장려금	54
2.5.3 고용안정 장려금	55
2.5.4 고용유지 장려금	57
2.5.4.1 고용유지 지원금	57
2.5.4.2 무급휴업·휴직 고용유지 지원금	57
2.5.5 청년·장년고용 장려금	58
2.5.5.1 청년 내일 채움 공제	58
2.5.5.2 중소기업 청년 추가고용 장려금	58
2.5.5.3 신 중년 적합 직무 고용창출 장려금	58
2.5.5.4 60세 이상 고령자고용 지원금	59
2.5.5.5 임금피크제 / 장년 근로시간단축지원금	59
2.5.5.5 세대 간 상생고용 지원	60
2.5.6 고용환경개선 장려금	60
2.5.6.1 직장어린이집 인건비 및 운영비 지원	60

2.5.6.2 직장어린이집 설치비 지원 및 여성고용환경개선 용자	61
2.5.6.3 장애인 고용환경개선자금 용자	62
2.5.6.4 고령자 고용환경개선자금 용자	62
2.5.6.5 일자리 함께하기 설비투자비용자 지원	62
2.5.6.6 재택 · 원격근무 인프라구축 지원 및 용자 지원	63
2.5.6 우선지원 대상 기업	64
2.5.7 최저임금	64
2.6 외식기업 현황조사	66
2.6.1 외식업의 정의	66
2.6.2 국내 외식서비스 산업 일반현황	67
2.6.2 외식업체 4대 보험 가입비율 분석	73
2.7 선행연구	78
2.7.1 리더십과 서비스품질과의 관계	78
2.7.2 권한위임과 서비스품질과의 관계	80
2.7.3 리더십과 권한위임과의 관계	84

Ⅲ. 연구설계 88

3.1 연구모형 설계	88
3.2 변수의 조작적 정의와 가설의 설정	89
3.2.1 변수의 조작적 정의	89
3.2.1.1 거래 적 리더십	89
3.2.1.2 홀 서비스 권한위임	89
3.2.1.3 서비스품질	90
3.2.1.4 경영성과	91
3.2.2 가설설정	91
3.3 조사 설계	93
3.3.1 설문지 구성	93
3.3.2 조사대상의 선정 및 분석방법	93
3.3.3 홀 서비스 매니저 고용지원관련 점주 부담가능 최저임금범위와 정부지원 고용보조금 범위조사	94

IV. 연구 결과 96

4.1 연구범위	96
4.2 조사대상자의 인구통계학적 특성	96
4.2 타당도	98
4.3 신뢰도	108
4.4 통계분석	113
4.4.1 거래적 리더십 - 경영성과(H1)	113
4.4.2 홀 서비스 권한위임 - 경영성과(H2)	114
4.4.3 매개효과 검정(H3-H4)	115
4.4.3.1 거래적 리더십-경영성과-서비스품질 매개효과(H3)	115
4.4.3.2 거래적 리더십-경영성과 / 거래적 리더십, 서비스 품질 - 경영성과	116
4.4.4 홀 서비스 권한위임-경영성과-서비스품질(매개효과)(H4)	119
4.4.4.1 홀서비스 권한위임-경영성과 / 홀서비스 권한위임, 서비스 품질 - 경영 성과	119
4.4.5 거래적 리더십 - 경영성과 - 컨설팅참여도(조절효과)(H5)	123
4.4.6 거래적 리더십 - 서비스품질 - 컨설팅참여도(조절효과)(H6)	125
4.4.7 홀 서비스 권한위임 - 경영성과 - 컨설팅참여도(조절효과)(H7)	128
4.4.8 홀서비스 권한위임 - 서비스품질 - 컨설팅참여도(조절효과)(H8)	130
4.4.9 거래적 리더십 - 경영성과 - 홀서비스 관리자고용지원 (조절효과)(H9)	133
4.4.10 거래적 리더십-서비스품질- 홀 서비스 관리자고용지원 (조절효과)(H10)	135
4.4.11 홀 서비스 권한위임-경영성과-서비스 관리자 고용지원 (조절효과)(H11)	137
4.4.12 홀 서비스 권한위임-서비스품질-서비스 관리자 고용지원	140
4.4.13 조절된 매개효과 분석(H13)	143
4.4.13.1 거래적 리더십 조절된 매개효과 분석	143
4.4.13.1.1 컨설팅 참여도	143
4.4.13.1.2 서비스 관리자 고용지원	144
4.4.13.2 홀 서비스 권한위임 조절된 매개효과 분석	147

4.4.13.2.1 컨설팅 참여도	147
4.4.13.2.2 서비스 관리자 고용지원	148
4.4.13.3 조절된 매개효과 결과정리	152
4.6 통계결과	153
 V. 연 구 결 과	 156
5.1 연구결과	156
5.2 연구결과의 시사점	157
5.3 연구의 한계 및 향후 연구방향	158
 참고문헌	 159
 ABSTRACT	 182

표 목 차

[표 1-1] 연구의 구성	4
[표 2-1] 리더십의 정의	6
[표 2-2] 리더십이론의 동향	11
[표 2-3] 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 거래적 리더십의 비교	14
[표 2-4] 거래적 리더십의 요인들	19
[표 2-5] 권한 위임의 적용 분야	23
[표 2-6] 권한 위임의 정의	26
[표 2-7] 권한 위임의 구성요소	29
[표 2-8] 권한 위임의 수준	30
[표 2-9] 서비스 특성의 문제점과 대응전략	35
[표 2-10] 품질의미 접근방법	37
[표 2-11] 기대된 서비스에 미치는 영향 요인들	39
[표 2-12] 서비스품질의 속성	40
[표 2-13] 5개 요인의 서비스 품질	43
[표 2-14] 서비스품질 평가 22개 문항	45
[표 2-15] 경영성과 요인 분류	53
[표 2-16] 고용창출 장려금 지원 유형	54
[표 2-17] 고용안정 장려금 지원 유형	56
[표 2-18] 고용유지 지원수준	57
[표 2-19] 업종별 지원 기준을	59
[표 2-20] 직장어린이집 지원한도	61
[표 2-21] 직장어린이집 지원수준 및 한도	61
[표 2-22] 장애인 고용환경개선자금 지원유형	62
[표 2-23] 일자리 함께하기 설비투자용자 지원대상 시설 등 지원유형	63
[표 2-24] 재택·원격근무 인프라구축 지원대상 시설 지원방식	63
[표 2-25] 우선지원 대상기업의 상시 사용하는 근로자 기준	64
[표 2-26] 식품접객업의 종류	66
[표 2-27] 2010~2014년 업종별 전국음식점 및 주점업 종사자 수	69

[표 2-28] 2010~2015년 산업별 신규사업자 수(국세청, 국세통계연보, 단위:개)	70
[표 2-29] 산업별 창업자 연령대(중소기업청, 창업기업실태조사, 2015)	71
[표 2-30] 2010~2015산업별 전체 폐업률(국세통계연보 재가공, 단위:%)	72
[표 2-31] 2017 산업별 4대 사회보험 가입률	73
[표 2-32] 근로형태별 사회보험 가입자 비율	73
[표 2-33] 전국 일반음식점 종사상 지위별 종사자 수	74
[표 2-34] 경기도 일반음식점 종사상 지위별 종사자 수	75
[표 2-35] 외식업체 4대 사회보험 정규직·비정규직 가입률 현황	76
[표 2-36] 외식업체 4대 사회보험 가입기피 사유	76
[표 2-36] 외식업체 4대 사회보험 부담현황	77
[표 3-1] 거래 적 리더십 측정 항목	89
[표 3-2] 홀 서비스 권한 위임 측정 항목	89
[표 3-3] 서비스품질 측정 항목	90
[표 3-4] 경영성과 측정 항목	91
[표 3-5] 설문지 구성	93
[표 3-6] 2019년 지불가능 최저임금 범위와 고용보조금 수준	95
[표 4-1] 응답자 표본 - 인구 통계학적 특성	97
[표 4-2] KMO와 Bartlett의 검정	99
[표 4-3] 공통성	101
[표 4-4] 설명된 총분산	102
[표 4-5] 회전된 성분행렬	104
[표 4-6] 통계분석 활용 문항	106
[표 4-7] 신뢰성 분석결과	108
[표 4-8] 요인분석 결과	110
[표 4-9] 거래적 리더십-경영성과 회귀분석 결과	113
[표 4-10] 거래적 리더십-경영성과 분산분석 결과	113
[표 4-11] 거래적 리더십-경영성과 계수	113
[표 4-12] 홀 서비스 권한위임-경영성과 회귀분석 결과	114

[표 4-13] 홀 서비스 권한위임-경영성과 분산분석 결과	114
[표 4-14] 홀 서비스 권한위임-경영성과 계수	114
[표 4-15] 거래적 리더십-서비스품질 회귀분석 결과	115
[표 4-16] 거래적 리더십-서비스품질 분산분석 결과	115
[표 4-17] 거래적 리더십-서비스품질 계수	115
[표 4-18] 모형 요약	116
[표 4-19] 분산분석	116
[표 4-20] 계수	116
[표 4-21] 서비스품질의 매개효과 검정1	117
[표 4-22] 서비스품질의 매개효과 검정2	117
[표 4-23] 홀 서비스 권한위임-서비스품질 회귀분석 결과	119
[표 4-24] 홀 서비스 권한위임-서비스품질 분산분석 결과	119
[표 4-25] 홀 서비스 권한위임-서비스품질 계수	119
[표 4-26] 모형 요약	120
[표 4-27] 분산분석	120
[표 4-28] 계수	120
[표 4-29] 서비스품질의 매개효과 검정1	121
[표 4-30] 서비스품질의 매개효과 검정2	121
[표 4-31] 모형요약	123
[표 4-32] 분산분석	123
[표 4-33] 계수	123
[표 4-34] 컨설팅 참여도 조절변수의 조절효과 검정	124
[표 4-35] 모형요약	125
[표 4-36] 분산분석	126
[표 4-37] 계수	126
[표 4-38] 컨설팅 참여도 조절변수의 조절효과 검정	127
[표 4-39] 모형요약	128
[표 4-40] 분산분석	128
[표 4-41] 계수	129

[표 4-42] 컨설팅 참여도 조절변수의 조절효과 검증	129
[표 4-43] 모형요약	130
[표 4-44] 분산분석	131
[표 4-45] 계수	131
[표 4-46] 컨설팅 참여도 조절변수의 조절효과 검증	132
[표 4-47] 모형요약	133
[표 4-48] 분산분석	133
[표 4-49] 계수	134
[표 4-50] 홀 서비스 관리자 고용지원의 조절효과 검증	134
[표 4-51] 모형요약	135
[표 4-52] 분산분석	136
[표 4-53] 계수	136
[표 4-54] 홀 서비스 관리자 고용지원 조절변수의 조절효과 검증	137
[표 4-55] 모형요약	138
[표 4-56] 분산분석	138
[표 4-57] 계수	139
[표 4-58] 서비스 관리자 고용지원 조절변수의 조절효과 검증	139
[표 4-59] 모형요약	140
[표 4-60] 분산분석	141
[표 4-61] 계수	141
[표 4-62] 서비스 관리자 고용지원 조절변수의 조절효과 검증	142
[표 4-63] 서비스품질 조절된 분석결과-컨설팅 참여도	143
[표 4-64] 서비스품질 조절된 분석결과-서비스 관리자 고용지원	144
[표 4-65] 서비스품질 조절된 분석결과-컨설팅 참여도	147
[표 4-66] 서비스품질 조절된 분석결과-서비스 관리자 고용지원	149
[표 4-67] 조절된 매개효과 종합정리	152
[표 4-68] 통계분석 결과	155

그 립 목 차

[그림 2-1] 거래적 리더십 모델	15
[그림 2-2] 외식산업 경기전망지수	67
[그림 2-3] 국내외식업성장 추이	68
[그림 2-4] 전국음식점 및 주점업 업종별 사업체 수 비중	69
[그림 2-5] 음식업종 사업자 수 증감 추이	69
[그림 2-6] 양창봉(2012)의 연구모형	78
[그림 3-1] 연구모형	88
[그림 4-1] 스크리 도표	103
[그림 4-2] 매개효과 검정결과	118
[그림 4-3] 매개효과 검정결과	122
[그림 4-4] 조절된 매개효과 결과	145
[그림 4-5] 조절된 매개효과 그래프	146
[그림 4-6] 조절된 매개효과 결과	150
[그림 4-7] 조절된 매개효과 그래프	151

I. 서 론

1.1 연구의 배경과 목적

1.1.1 연구의 배경

최근 우리나라 산업구조의 지속적인 변화와 경기불황과 최저임금인상으로 인하여 기업경영이 더욱 어려워진 외식기업에 있어 적은 인력을 효율적으로 활용하는 방안이 점차 증가되고 있다.

외식기업의 대부분은 특례업종으로 지정되어 있어 주52시간 근로시간규정에는 제외되어 있지만, 외식기업 현장에서는 직원구인이 어려워서 직원들의 4대보험을 회사가 부담하면서 직원을 고용하는 상황이 발생하고 있으며, 경영주가 전적으로 경영을 책임지며 운영하는 형태로 지금까지 해왔으나, 종업원구인이 어려운 현실에서는 외부고용을 통하여 기업운동을 할 때 홀 서비스 부문은 전문적인 서비스관리자를 고용하여 권한위임을 통하여 기업의 매출목표를 달성하는 방안도 도입되어야 하는 것이 현실적으로 필요하다. 전국외식경영학과, 조리학과 등을 졸업한 학생들이 한식당 등의 외식기업을 직장이라고 취업하지 않고 잠시 머물다가는 아르바이트개념으로 있거나, 취업자체를 하지 않는 산업분야로 생각하고 있어 한식점 중심의 외식기업은 직원구인에 많은 애로를 겪고 있다.

이러한 경제현실에 외식기업의 구인난과 경영성과를 위하여 홀 서비스 매니저의 전문성도 중요하고, 이에 대한 인식제고와 이들을 채용하여 불황을 극복할 수 있도록 정부의 고용지원이 필요한데, 한식업종 외식기업분야는 임금이 높은 편은 아니나, 생산적 복지를 위한 일자리창출을 통한 사회 안정성 확보라는 정책적 효과는 중요하다고 생각된다.

1.1.2 연구의 목적

홀 서비스 매니저는 직군은 규모가 큰 외식기업에서 고용이 있는 편이나, 최근 최저임금 상승으로 인하여 5인 이상의 직원을 고용하여 운영하는 외식기업이 줄거나 폐업이 발생하고 있어 5인 미만 사업장에서도 외식기업에서도 홀 서비스 매니저를 고용하여 권한위임을 통한 경영효율화를 도모하고 있고, 더욱이 최근 2년간 급격한 최저임금이 인상은 되었으나 외식기업의 경영은 물가인상으로 인하여 판매단가를 올려야 하지만 경기불황으로 소비자의 주머니 사정이 넉넉하지 않아 올리지도 못하고, 점포유지에 급급한 경영을 하고 있어 인력을 효율적으로 활용하는 차원에서 홀 서비스 부문의 권한위임을 통한 서비스품질을 개선하여 매출을 향상함으로써 외식기업경영난을 해결과 외식기업의 구인난을 해결하는 하나의 방안으로 제시되길 희망한다.

따라서 본 연구에서는 경기도 소재 외식기업을 대상으로 거래적 리더십, 홀 서비스 권한 위임이 정부의 고용지원이 있을 경우 서비스품질과 경영성과에 실질적으로 영향을 미치는 지에 대하여 검증하는데 목적이 있다.

상기와 같은 연구의 목적을 위하여 연구 과제를 아래와 같이 설정하였다.

첫째, 리더십과 홀 서비스 권한위임에 대한 이론적 배경을 선행연구로 고찰한다

둘째, 선행논문과 문헌연구 분석으로 연구목적에 맞는 연구모형가설을 설정한다.

셋째, 실질적으로 기업을 운영하고 있는 경기도 소재 외식기업을 대상으로 경험한 자료를 수집하여 실증적 연구 분석하여 가설을 검증하고자 한다.

넷째, 분석된 실증연구 결과를 기반으로 거래적 리더십과 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향을 평가하면서, 홀 서비스 권한위임이 외식기업의 경영성과에 미치는 영향과 홀 서비스 매니저 고용지원에 대한 정책적 필요성을 시사하고자 한다.

1.2 연구의 방법과 구성

1.2.1 연구의 방법

연구의 방법으로는 외식기업의 거래적 리더십과 홀 서비스 권한 위임이 컨설팅 참여도, 홀 서비스 관리자 고용지원에 대한 조절효과 및 서비스품질에 대한 매개를 하여 경영성과에 미치는 지에 대하여 알아보기 위해 선행논문의 문헌연구와 실증적 연구방법을 병행하여 진행하였다.

문헌연구는 거래적 리더십, 홀 서비스 권한 위임, 서비스품질, 경영성과에 대하여 선행논문, 국내외 학술지간행물 등의 조사 및 분석, 이론적 배경의 고찰로 이루어 졌으며, 선행연구를 통한 변수의 조작적 정의를 정리하였고, 거래적 리더십이 서비스품질과 경영성과에 영향을 미치는지, 서비스품질이 경영성과에 미치는지, 홀 서비스 권한위임이 서비스품질과 경영성과에 영향을 미치는지, 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 영향을 미치는지, 컨설팅참여도와 홀 서비스 관리자 고용지원이 조절변수로서 조절효과가 있는지 검증하고자 한다.

실증연구는 선행연구를 통하여 설정된 연구의 가설과 개념적 준거를 바탕으로 작성한 설문지를 바탕으로 연구하였다, 거래적 리더십(상황적 보상, 예외의 관리),홀 서비스 권한 위임(의미성, 역량, 자기결정력, 영향력),서비스품질(유형성, 혁신성, 신뢰성, 공감성, 대응성),경영성과(고객만족, 재무성과)는 선행연구를 기반으로 도출하여 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하여 정리하였으며, 일반적인 인구통계학적 문항은 특성상 명목척도로 구성하였다,

조사범위는 경기도 소재 외식기업을 운영하고 있는 한식 외식기업 경영주를 대상으로 설문지를 작성하고 배포하여 조사 후 수집하였다. 자료의 수집기간은 2018년 9월25일부터 2018년 10월15일까지 20일 동안 수집하였다.

수집된 실증조사 설문지는 통계분석패키지인 SPSS(Ver 23.0) 통계패키지 프로그램을 이용하여 분석하였다. 연구 대상자의 인구통계학적 특성에 대해서는 빈도분석을 하였다. 적용한 측정도구의 타당도 검증은 요인분석을 하였고, 사용한 척도들의 신뢰성 검증 평가방법은 Crombach's α 계수를 이용하여 신뢰도 분석을 하였다. 거래적 리더십, 홀 서비스 권한위임, 서비스품질, 경영성과, 컨설팅참여도, 홀 서비스 관리자 고용지원 변수 간에 상관관계의 정도를 파악하기 위해 상관관계분석을 실시하였다.

거래적 리더십과 홀 서비스 권한위임이 경영성과, 거래적 리더십과 홀 서비

스권한 위임의 하위변수와 경영성과의 연구가설에 대한 검증은 회귀분석을 사용하였다. 서비스품질의 매개효과 검증을 위해 거래적 리더십과 경영성과, 홀 서비스권한 위임과 경영성과에 대해 회귀분석을 하였다. 그리고 컨설팅참여도와 홀 서비스 관리자 고용지원의 조절된 매개효과를 위해 거래적 리더십 및 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 컨설팅참여도 및 홀 서비스 관리자가 조절하는지에 대하여 순차적인 회귀분석을 실시하였다.

1.2.2 연구의 구성

본 연구는 총 5개의 장으로 아래와 같이 구성하였다.

제1장은 연구의 배경, 연구의 목적, 연구의 방법 및 연구의 구성을 주요 내용으로 본 연구의 서론을 구성하였으며,

제2장은 본 연구의 이론적 배경으로 거래적 리더십, 홀 서비스 권한 위임, 서비스품질, 경영성과, 홀 서비스 관리자 고용지원에 대한 선행문헌 연구와 이론을 주요 내용으로 다루었으며,

제3장은 이론적 배경을 통하여 도출된 연구모형, 가설 설정, 각 변수의 조작적 정의, 조사 설계 등으로 구성하였다.

제4장은 경기도 소재 한식 외식기업 경영주 대상으로 설문조사분석을 하여 인구 통계학적 특성, 측정도구의 타당성, 신뢰도 분석, 회귀분석을 통하여 분석된 가설을 검증하고 연구결과를 도출하였다.

제5장은 연구의 결과와 시사점을 도출하고, 본 연구의 한계점 및 향후 연구 방향을 제시하였다.

본 연구의 전체적인 구성은 [표 1-1]과 같다.

[표 1-1]연구의 구성

제1장	서론	연구 배경 및 목적 연구방법 및 구성
제2장	이론적 배경	거래적 리더십, 홀 서비스 권한위임, 서비스품질, 경영성과 홀 서비스 관리자 고용지원
제3장	연구 설계	연구모형, 변수의 조작적 정의, 연구가설, 조사 설계
제4장	연구분석결과	연구 분석결과 및 가설 검증
제5장	결론	연구의 결과, 시사점, 연구의 한계점 및 향후 연구방향

Ⅱ. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 거래적 리더십

2.1.1 리더십

리더십이란 사회적 영향력을 행사하는 과정으로서 집단이나 조직의 성과 향상을 위해 리더가 구성원들을 자발적으로 몰입하도록 유도 및 자극하는 과정이며, 성과란 집단이나 조직의 내적 안정성과 견실성, 외적인 적응력, 그리고 목표나 비전 또는 혁신의 달성 정도와 관련된다(양창봉, 2012).

리더십은 주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정, 혹은 전 방향의 조직원들이 이슈를 통한 공동의 성과창출 노력에 자발적이고 지속적으로 몰입하도록 이끌어 가는 과정이라고 정의 할 수 있다고 하였다(차길수, 윤세목, 2007).

리더십은 한 사람이 특정의 집단이나 조직의 목표달성을 위해 조직 구성원들에게 비전과 나아가야 할 방향을 제시함으로써 구성원들의 자발적인 몰입을 유도하여 집단이나 조직의 성과를 창출하고 궁극적으로 조직목표를 달성하고자 이끌어 가는 과정이나 영향력을 주는 과정으로 정의 될 수 있을 것이다(김세리, 2005).

리더십이란 조직 구성원으로 하여금 바람직한 조직목표에 자발적으로 협조하도록 하는 기술 및 영향력을 말하며, 조직의 공식적 구조와 설계의 미비점을 보완하고, 변화하는 환경에 조직이 효율적으로 적응하도록 하며, 조직 내부의 조화를 유지시키고, 조직 구성원의 동기를 유발하고 재사회화하는 기능 등을 수행한다(이철수, 2009). 리더의 유형은 권위형·민주형·자유방임형 등으로 구분되며, 리더십 이론은 자질론(資質論, traits theory)으로부터 시작하여 행동유형론(行動類型論, styles of leader behavior)을 거쳐 상황론(狀況論, situation theory)으로 발전하여 왔다(이철수, 2009).

리더십에 대한 정의의 다양성은 리더십이란 속성이 리더와 추종자 그리고

상황을 포함하는 복잡한 현실에서 유래한다고 할 수 있는데, 일부 학자는 리더의 퍼스널리티와 신체적 특성, 리더 행동을 강조하고 다른 이들은 리더와 추종자의 관계, 상황이 리더의 행동에 어떻게 영향을 미치는가를 연구의 초점으로 하고 있기 때문이다(양창봉, 2012).

[표 2-1] 리더십의 정의

연구자	정의
(Bass, 1990)	상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정 따라서 리더란 변화의 주도자임.
(Yukl, 1998)	집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 개발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정.
(이종찬, 2001)	지도력을 발휘하여 구성원과 집단의 행동에 영향을 미치고, 향후 이들 구성원의 행동을 조직성과에 연결시키는 중요한 역할을 수행하는 것
(장상태, 2002)	행위 또는 행동 즉 리더가 집단내의 변화를 도모하기 위해 하는 행동
(차현수, 2005)	조직 구성원들의 활동에 영향력을 행사하여 조직의 성과 달성을 위해 구성원들이 자발적으로 참여하도록 유도하고 자극을 불어넣는 힘
(이철수, 2009)	리더십이란 희구되는 목표를 달성하기 위하여 개인 및 집단을 조정하며 동작하게 하는 기술을 의미한다.
(양창봉, 2012)	리더가 집단이나 조직의 성과 향상을 위해 구성원 자발적인 몰입을 유도하고 자극을 불어 넣어주는 사회적 영향력을 행사하는 과정을 리더십이라고 한다

자료 : (강성오, 2017) 연구자 재정리

자질론은 성공적인 리더가 본원적인 특성에 있어 남과 다르다는 가정을 바탕으로 하였고, 조직의 성과를 성취하기 위해 리더가 어떻게 행동하는가 하는 행동이론이고, 리더십은 리더, 구성원, 리더십이 발휘될 때의 상황에 의해 리더십의 효과성이 결정된다는 관점에서 연구가 진행되었는데 이를 상황이론이라고 한다(강성오, 2017).

2.1.1.1 특성이론(trait theory)

이제까지 진행되어 온 리더십 연구의 동향을 시대적 흐름별로 분류하면 1930년에서 1950년까지는 특성이론의 시대라고 할 수 있는데 그 핵심은 리더와 리더가 아닌 사람을 구별할 수 있는 방법은 그 리더들의 특징이나 특성에 있다고 보는 견해로, 리더들은 그들만이 갖고 있는 독특한 무엇인가가 있는데 그 독특한 무엇인가를 특성이라고 부르고 그 특성들을 리더들이 갖고 있는 공통요소로 보았으며, 성공적인 리더는 분명히 다른 사람과는 다르다는 것이다(김재영, 2003).

특성이론은 적합한 리더와 부적합한 리더를 구별하는 특성 내지 적합한 리더에게 공통된 특성을 발견한다는 것이 쉬운 일이 아니기에 또한 리더십이 영향 과정이라고 할 때 왜 이들 특성이 리더십의 적합성에 간계가 있는 것인가에 대한 명확한 근거가 없다는 것이 한계점으로 지적되고 있다(양창봉, 2012).

특성이론은 과학적 실증주의의 등장으로 좀 더 현실적인 방법으로 리더십을 연구하게 되었는데, 심리학의 영향을 받아 리더십 특성은 선천적으로 가지고 태어나는 것에서 경험과 학습을 통해 습득할 수 있다는 사실로 변화하게 된다(성영태, 2006).

리더는 나폴레옹이나 히틀러, 링컨, 간디, 케네디 등 어느 시대, 어떤 상황에서나 리더가 될 수 있는 천부적인 리더십의 능력을 타고난 사람으로, 태어나는 것이지 만들어지는 것이 아니라는 전제하에서 이들 특성을 집중적으로 연구하여 개념화 한 이론이며, 사회나 조직체에서 인정하는 성공적인 리더들은 어떤 공통된 특성이 있다고 판단하는 이론이다(신은진, 2008).

특성추구이론은 리더와 리더가 아닌 즉 조직원들을 구별하는 특성이나 특징이 분명히 존재한다고 생각하고 연구하기 시작했으나, 특성추구이론의 리더의 특성으로 거론되고 있는 내용들의 일관성 문제와 리더가 특성을 갖추고 있다고 해도 어떤 일정한 상황에서 리더가 다른 상황에서도 또 리더가 될 수 있다는 보장을 할 수가 없는 한계점을 가지고 있다(양훈, 2016).

2.1.1.2 행동이론(behavior theory)

시대의 흐름과 함께 1951년부터 1960년대까지의 시대를 행동이론의 시대라고 부르는데 리더십의 가장 중요한 측면은 어떤 한 개인의 카리스마와 같은 특성이 아니고 발생한 여러 상황 속에서 이루어지는 리더의 행동이라는 견해로 이를 행동중심 리더십이라고도 하는데, 행동중심 리더십이론을 구축한 대표적인 연구는 오하이오 주립대학에 의해 이루어졌으며 이들은 리더십 행동과 집단성과나 구성원 만족도 등과 같은 리더십효과성간의 관련성에 관해 많은 실증연구를 하였고, 그 연구의 결과 리더십의 행동 중 배려(consideration)와 구조주도(initiating structure)라는 두 차원의 리더십 행동이 주목을 받았는데, 배려는 인간관계를 중시하는 리더십 행동이고, 구조주도는 과업달성을 중시하는 리더십 행동으로 이해할 수 있다(김재영, 2003).

배려란 리더가 구성원들에 대하여 취하는 우호적인 행동이나 구성원에 대하여 제공하는 다양한 관심과 배려를 의미하는데, 예를 들면 리더가 구성원들을 배려해주고 지원해주는 행동을 우선시 한다든지, 구성원이 갖는 이해관계를 대변해 주고, 의사소통에 있어 개방적으로 임한다든지, 구성원들을 적절하게 인정해주고 동등하고 합당한 대우에 해당하는 행동을 취하는 것이다(배주민, 2015). 구조주도는 조직의 공식적 목표달성을 위해서 리더 자신의 역할과 구성원들의 역할을 조직의 구조 속에서 종합적으로 이해하는 것으로, 예를 들면 계획의 수립과 조정, 구성원들의 역할 선정, 작업수준의 설정과 표준절차의 설정과 준수, 문제 해결, 구성원 독려, 시한의 관리 등에 중점을 두는 리더십 스타일이다(배주민, 2015).

특성이론의 한계점으로 인하여 등장한 이론이 행동이론으로 리더의 행동을 강조한 이론인데, 행동이론에서는 조직의 성과는 리더의 행위에 의해 영향을 받는다는 관점에서 리더의 행위 패턴과 리더십의 유효성을 관련 지우고, 어떠한 행동패턴이 효과적인 리더십을 발휘하게 하는지에 연구의 관심을 맞춘 것이다(양창봉, 2012).

행위이론은 리더의 특성이 아니라, 여러 상황에서 리더가 실천하는 행위로써, 성공적 리더와 비성공적 리더로 리더들의 리더십 스타일에 의해 구별했는데, 일반적이고 보편적이며 유효한 리더십 이론이지만, 리더, 부하, 조직이 처해진 다양한 상황을 고려하지 못하는 한계점을 가지고 있다(양훈, 2016).

2.1.1.3 상황이론(situational theory)

행동중심의 리더십 이론에도 변화가 일어 1970년부터 1980년대 중반까지의 시대에는 이전의 리더십에 관한 견해가 또 달라지게 되어, 리더의 유효성이란 조직의 리더 스타일 자체에만 있는 것이 아니라 주어진 환경이나 상황이 리더를 만들어낸다는 주장들이 등장하였는데, 이를 상황중심 리더십이라고도 한다(김재영, 2003).

특성이론과 행동이론의 한계는 1970년대에 들어오면서 집단에 의해 수행되어지는 과업의 성질, 그곳에 작용하는 리더의 권한과 재량, 감독자와 동료와 부하에게 부가되는 역할기대, 외적환경의 성질과 같은 상황적 요인 등의 중요성을 강조하는 상황 적합론이 등장하였으나, 이 이론 또한 리더의 행동범위가 너무 포괄적이며 상황변수를 지나치게 단순화시킴으로써 리더의 유효성을 설명하기에는 미흡하다는 것이 한계점이다(양창봉, 2012).

상황이론은 상황적 요인을 중시하는 것으로 리더십 연구에서 가장 포괄적인 지배적 이론이며 적응력을 중시하며, 상황에 적합한 리더십을 발휘할 때 그 효과가 극대화 된다고 주장하는 이론으로, 리더가 구성원에게 주는 효과 및 영향력은 상황에 따라 다르다는 것인데, 이 상황이론에 의하면 성공적 리더십은 리더, 부하, 상황이라는 세 가지 변수의 상호작용에 의해 결정된다고 정의된다(신윤경, 2017).

리더의 특성이나 행동의 영향력을 조절하는 변수를 상황조절변수라고 하며 리더의 특성, 구성원의 특성, 조직 및 집단의 특성, 과업의 특성 등으로 구성하고 있다(박유진, 2007).

상황이론은 리더의 유효성, 리더의 환경뿐만 아니라 리더의 리더십 스타일을 이루는 상황에서도 결정되고 있으며, 상황에는 리더나 조직원의 강화의 유형, 성격, 과업, 특성, 집단의 구종 등이 있으나, 리더십이 행사되는 상황에서는 조직원에 대한 업무지휘라는 미시적 차원을 넘어 조직차원의 전략적 문제에 대한 협상, 타협을 통한 의사결정과 시행과정에서 지원세력의 구축 등 복잡한 과정을 단순화하여 연구가 시작되었다는 한계점이 있다(양훈, 2016).

1) 피들러(Fiedler)의 상황이론

피들러는 리더의 성격특성을 구분해 보기 위해서, ‘같이 일하고 싶지 않은 동료는 누구인지’를 조사하는 설문을 만들고, 설문 결과에 따라서 과업지향적인 리더와 관계지향적인 리더를 구분하였고, 이러한 리더들이 마주하는 상황을 리더와 구성원의 관계, 과업의 구조, 직위권력 등의 세 가지로 구체화 하였다(Fiedler, 1967).

2) 허시와 브랜차드(Hersey & Blanchard)의 상황이론

허시와 브랜차드의 상황이론은 피들러의 상황이론처럼 과업지향적인 리더와 관계지향적인 리더를 구분하였지만, 성숙도(maturity)에 따라 지시형 리더십, 설득형 리더십, 참여형 리더십, 위임적 리더십의 4가지 상황으로 구분하는 차이점이 있는데, 여기서 성숙도의 구분은 구성원들의 직무 성숙도(Job Maturity)와 심리적 성숙도(Psychological Maturity)의 차원으로 구분한다(배주민, 2015).

심리적 성숙도는 구성원과 과업 수행에 대한 자발성 정도이고, 직무 성숙도는 구성원의 과업관련 기술과 전문적 지식의 정도를 말하고, 이 이론에 따르면 어떤 구성원의 성숙도가 낮은 수준이라면 업무를 구체적으로 지시해야 하며, 구성원들의 성숙도가 높을 경우에는 구성원들에게 업무에 있어서 충분한 권한을 제공해야 한다(신윤경, 2017).

[표 2-2] 리더십이론의 동향

이론	시기	특징	한계점
특성이론	1930년 ~ 1950년대	리더와 리더가 아닌 사람을 구별하는 특성	리더 특성의 일관성 문제와 이러한 특성을 갖추었지만, 상황이 다른 경우에는 리더가 된다고 할 수 없다
행동이론	1950년 ~ 1960년대	리더십의 가장 중요한 측면은 리더가 여러 상황에서 실제하는 행동으로, 리더십 스타일은 성공적 리더와 비성공적 리더로 구분	일반적이고 보편적인 리더십방법론이나, 리더, 조직, 부하의 처해진 상황에 대한 탐구가 없다.
상황이론	1970년 ~ 1980년대	리더의 유효성은 그의 스타일과 리더십 환경을 이루는 상황으로도 결정되며, 상황에는 리더와 하급자들의 성격, 집단구조, 강화 등의 유형 포함됨	리더십이 행사되는 상황은 미시적 차원인 조직원에 대한 업무지휘를 넘어 조직차원의 전략적 문제에 대한 협상, 타협적 의사결정, 지원세력 구축을 통한 시행과정구축 등 복잡함을 단순화하여 연구가 진행되었다

자료 : (구갑문, 1998) 연구자 재정리

2.1.2 리더십의 유형

리더십의 유형을 구분하는데 있어서 본 연구에서는 리더십을 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership), 서번트 리더십(servant leadership)으로 구분하였다.

우선 변혁적 리더십은 하급자의 욕구, 믿음, 가치를 변화시키는 것이며, 이러한 변혁적 리더십은 하급자 스스로 과업의 가치와 중요성을 인식토록하고, 그들의 사적 이익을 조직의 이익에 일치시키도록 하급자를 변혁시키는 리더십으로 리더가 조직의 방향을 설정하고, 이 목표를 수행하기 위해 조직구성원들이 몰입할 수 있는 여건을 조성하여 변화를 제도화하고, 그 과정을 관리해 나가는 것을 의미한다(Yukl, 1989). 변혁적 리더십은 부하에게 비전을 보여주고 그 목적을 이루어 나아갈 수 있도록 자신감을 고취시켜 격변하는 기업환경에서 조직에 대한 강한 일체감, 적극적 참여, 기대이상의 성과를 끌어갈 수 있으며 변화를 만드는 리더라고 정의할 수 있다(Bass, 1985). 변혁적 리더십을 구성원들에 대한 욕구나 자극을 통하여 앞으로 다가올 미래를 예측

하고 대비하여 구성원들이 가지고 있는 의식의 변화를 만들어내며, 개인의 사사로운 이익을 버리고 조직 전체의 목표를 위해 고군분투함으로써 구성원들로 하여금 상위욕구로 승화되고 발전되도록 하는 개념이다(함석열, 2009). 변혁적 리더십 이론은 기업들이 최근의 급격한 경영환경의 변화에 따른 치열한 생존 경쟁에서 살아남기 위해서 리더가 부하를 개발하고, 부하 자신의 이해관계를 넘어 집단의 목표를 추가하기 위해 더 높은 욕구를 자극하도록 요구되고 있다는 점에서 중요한 개념으로 대두되고 있다(박찬호, 2004). 변혁적 리더십이란 조직구성원의 신념, 욕구, 가치체계, 의식구조 등을 변화시켜 더 큰 목표달성을 성취할 수 있는 기회를 창출하도록 하는 진취적인 리더십이다(홍완기, 2015). 변혁적 리더십이란 조직구성원 스스로 업무를 관장할 수 있도록 책임과 권한을 부여 하고, 자발적 참여로 인한 창의력 고취, 조직을 위해 맡은바 업무에 전념하도록 하여 성과를 달성하도록 동기를 부여하게 하는 리더십이다(권형섭, 2007). 변혁적 리더십은 조직 구성원들에게 미래에 대한 분명하고 명확한 비전을 제시하고 조직 구성원들에 대한 신념체계를 변화시키고 리더를 신뢰하게 만들며, 나아가 집단과 조직의 성과를 높이는데 효과적이라고 하였다(민순, 김혜숙, 2005). 변혁적 리더십의 구성요인으로는 카리스마(charisma), 개별적 고려(individualized consideration), 지적 자극(intellectual stimulation)으로 구분할 수 있으며, 카리스마는 부하들에게 성공이나 성취에 대한 비전을 자신감과 열정으로 제시하여 부하들로 하여금 그러한 비전에 강력하게 지지하게 만들어 그들을 이끌어 나가는 능력을 말하고, 개별적 고려는 자신의 소속하에 있는 부하들 각자의 욕구나 능력수준에 따라 각각의 상황에 맞게 리더십을 발휘하는 것이고, 지적 자극은 리더가 스스로 문제해결능력을 보여주거나 창의적인 아이디어를 제시하면서 부하로 하여금 행동에 자극을 주고 변화를 이끌어 내는 것을 말한다(Bass, 1985). 변혁적 리더십의 특징은 크게 카리스마, 지적자극, 개별적인 배려에 영감(inspiration)을 추가하여 구분할 수 있는데, 영감(inspiration)은 높은 기대치에 대해 상의하며 역량을 집중하기 위한 방안을 전개하여 간단한 내용적인 방법으로 중요한 목적을 제시하는 것이다(서용, 2016).

그린리프는 서번트(servant as leader)라는 에세이집에서 처음으로 서번트 리더십의 개념을 소개하였다. 서번트 리더는 먼저 다른 사람을 섬기고자 하는 자연스러운 욕구에서 출발한 다음에 의식적인 선택에 의하여 다른 사람들을 이끌고자 하는 욕구가 자연스럽게 분출되는데, 다른 사람을 이끄는 과정은 먼저 다른 사람을 섬기는 과정이 되어야 한다(양창봉, 2012). 이를 통해 회사는 조직체에서 유기체로 전환되며 구성원들 사이에 상호간 신뢰관계가 형성되고 이러한 신뢰관계는 회사를 공동체 조직으로 만들게 되어 뛰어난 경쟁력을 갖게 만들 수 있다는 것이다(이돈효, 2015). 서번트 리더십은 ‘섬기는 리더십’으로서 리더가 되려면 종사원들을 위한 하인이 되어야 하고 이를 통해 종사원들의 우선적이고 고차원적인 욕구를 충족시켜야 함에 초점을 두고 있다(김봉규, 2013). 서번트 리더는 가장 먼저 자신이 서번트라는 생각에서 출발하고, 사람이란 누구나 다른 사람에게 봉사하고자 하는 인간 본연의 감정을 가지고 있다는 전제에서 비롯되며, 진정한 리더는 먼저 다른 사람에게 봉사하는 가운데 그들을 이끌어 간다(양창봉, 2012).

거래적 리더십 이론은 거래적 리더십을 통한 영향력의 행사를 리더와 부하 사이에 일어나는 계약적 혹은 교환관계적인 과정으로 해석함으로써, 부하와의 교환관계에 입각하여 합의된 목표를 달성하였을 때 부하에게 약속한 보상을 제공함으로써 영향력의 행사가 이루어진다는 것이다(Bass, 1985). 거래적 리더십은 한 개인의 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 접촉을 시작할 때 나타나며 이때의 리더십은 리더가 교환의 관점에서 부하들에게 접근하여 계약에 있어서 주도권을 잡을 때 발생하게 되며, 거래적 리더는 부하가 바람직한 결과를 달성하기 위해서 필수적인 확신을 제공해야 한다(김재영, 2003).

[표 2-3] 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 거래적 리더십의 비교

구분	변혁적 리더십	서번트 리더십	거래적 리더십
권력의 원천	부하들로 부터	봉사하려는 마음으로부터	지위로 부터
통제 방법	자주 관리	섬김	불굴의 의지
유도 기제	비전, 가치 제시	봉사와 도덕성	이해, 이익
변화에 대한 태도	적극적 대응	공감과 헌신	저항, 회피
승낙 기제	합리적 설명	설득과 합의	지시적
보상	내적·개인적 보상	이타적	외적·조직적
주안점	내외 고객	구성원들 삶의 만족	기업의 재무적 목적
의사소통	분산적, 상향적	사회적 관계지향적	집단적, 하향적
협조기제	목적과 가치 일치	집단에 대한 무한책임감	규정과 규칙
관점	외부 지향적	상호관계 개선 지향적	내부 지향적

자료 : (강성오, 2017) 연구자 재정리

2.1.3 거래적 리더십

거래적 리더십은 한 개인이 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 접촉을 시작할 때 나타나며 이때의 리더십은 리더가 교환의 관점에서 부하들에게 접근하여 계약에 있어서 주도권을 잡을 때 발생하게 되며, 거래적 리더는 부하가 바람직한 결과를 달성하기 위하여 해야 하는 명확한 역할을 인식하고 부하에게 목적을 달성하게 하기 위해서 필수적인 확신을 제공해야 하는데, 리더는 부하의 욕구가 무엇인가를 인식하고 이러한 욕구가 부하의 만족스러운 노력의 성과와 어떻게 교환하여 충족될 수 있을 것인지를 부하에게 명백히 해야 한다(김재영, 2003).

거래적 리더십은 일반적으로 반복적이고, 기대된 성과의 수준이 측정될 수 있는 상황에서 효과적인 방법이지만, 부하들의 행동에 장기적이고 기대 이상으로 높은 수준의 성과를 달성할 수 있도록 고취시켜 나가는 데 있어서는 그다지 효과적이지 못하다(양창봉, 2012).

다양한 리더십 정의의 바탕이 되는 본질적 요소는 목표달성을 위한 과정과 영향력행사의 두 가지로 구성되어 있으며 리더가 가지고 있는 성격이나 특성

이 아닌 리더와 그의 추종자들 간에 일어나는 하나의 거래적 사건이라는 의미이다(기해란, 2011).

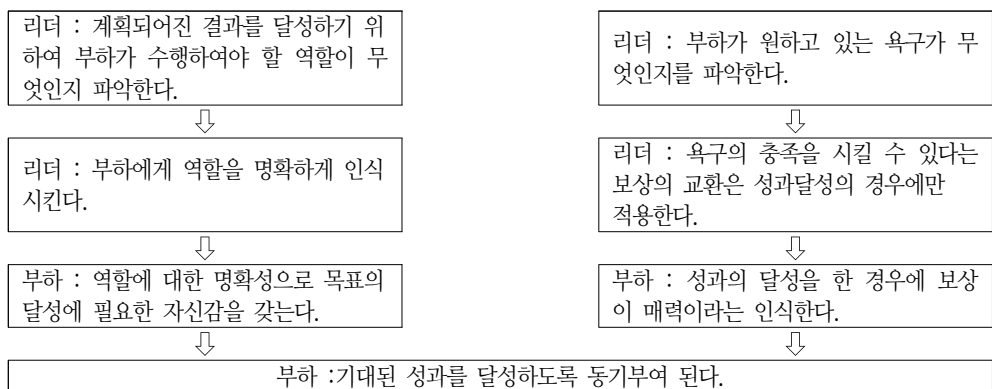
거래적 리더십을 한 사람이 가지고 있는 것의 교환을 목적으로 타인과의 접촉과정에서 주도성을 추구하는 것으로 규정하면서, 이러한 리더십을 발휘하는 리더는 주로 부하의 일차적, 외재적 욕구와 동기에 초점을 두고 이것의 교환적 측면에서 부하들에게 접근한다고 지적하였다(Burns, 1978).

거래적 리더십에 있어서 리더는 종사원의 이해관계를 자극하고 이기심에 호소하여 리더가 종사원들에게 동기를 부여해 주고, 종사원에게 적절한 보상을 통해 복종을 유도한다(양훈, 2016).

거래적 리더십에서의 리더는 조직원의 기대를 주기적으로 충족 시켜줘야 하고, 기대를 변화시켜 주고, 조직원의 부정 행동에 대해서 대처할 수 있는 능력을 가져야 한다(김주영, 2007).

거래적 리더십의 효과성은 리더에게 구성원들이 원하는 보상을 제공할 능력과 권한이 있다고 구성원들이 인지하고 있으며, 인지하는 정도에 따라 행동과 업무에 대한 몰입도가 달라질 수 있다는 점이다(신봉수, 2016).

거래적 리더십의 동기부여 과정에서 특히, 직무 및 직무수행 결과에 대해서 명확한 정의와 조직원들에게 자신의 직무요구, 기대를 명확하게 조직원들에게 전달해야 한다(현복희, 2005).



[그림 2-1] 거래적 리더십 모델

자료 : (B. M. Bass, 1985)

2.1.3.1 거래적 리더십의 구성요인

거래적 리더는 부하가 높은 성과를 달성하였을 때에 상황에 따른 상황적 보상(contingent rewards)이나 예외적 관리(management by exception)가 이루어진다는 것을 명백히 해야 하는데, 이들 상황적 보상과 예외적 관리를 거래적 리더십의 요소로 보는 견해가 일반적이다(김재영, 2003).

바스는 자신이 개발한 MLQ(Multi factor Leadership Questionnaire)를 이용한 반응할당분석(response allocation analysis)과 요인분석(factor analysis)을 통해 거래적 리더십은 상황적 보상, 예외적 관리 등의 2가지 하위행동요소들로 구성되어 있음을 실증적으로 밝혀냈다(Bass, 1985).

1) 상황적 보상(contingent reward)

상황적 보상이란 합의된 성과수준 혹은 노력 정도, 목표수준이 달성되었을 때 리더가 약속한 보상을 제공하는 행동과, 보상을 얻기 위해 요구되는 역할을 명확히 제시하는 행동 등을 의미하는데, 상황적 보상과 관련되는 형태는 일에 대한 칭찬, 급여, 보너스, 승진 등에 대한 추천 등이다(양창봉, 2012).

상황적 보상이란 다른 말로 조건적 보상이라고도 하는데 부하가 어떤 일에 대하여 노력과 함께 이전보다 높은 성과를 보일 경우 이에 대해 어떤 보상을 하겠다고 방침을 세움으로써 성과를 이끌어 내는 교환적 계약조건의 제시를 말한다(김재영, 2003).

상황적 보상은 리더가 칭찬이나 보상, 인센티브를 활용하여 노동에 대한 대가를 제공하기로 하고, 업무수행의 성과가 높으면 보상이 커지고 공적을 인정해 주는 일련의 과정을 의미한다(봉선형, 2012).

일반적으로 상황적 보상은 두 가지 형태를 띠게 되며 그 첫째 형태는 긍정적 강화로서 이는 바로 상황적 보상이며 둘째 형태는 부정적 강화로서 이는 상황적 처벌을 말하는데, 상황적 보상이 부하에게 역할 명확성, 역할 수용, 만족, 성과를 제시하려는 리더의 행동에 효율적이지만 실제로 이 두 가지의 상황적 보상 형태는 보다 적게 활용되고 있다(양창봉, 2012).

보상은 주로 임금 인상, 승진, 성과에 칭찬 등의 형태를 띠고 있으며 이러한 보상이 제대로 주어질 때 구성원의 동기유발과 성과가 향상되며 높은 수준의 성과를 유지하기 위한 구성원의 노력이 강화된다(신봉수, 2016). 리더가 많은 권한을 보유하고 있고 구성원이 리더를 통하지 않고는 보상을 얻을 수 없는 경우, 보상을 가져다주는 성과가 구성원의 노력과 능력으로 달성될 수 있어야만 하고, 리더가 제시한 성과가 명확하게 측정될 수 있는 경우에는 리더의 보상행동이 큰 효과를 달성할 수 있다(신봉수, 2016).

상황적 보상은 노력에 대한 보상을 계약하고 교환함으로서 보다 양호한 성과에 대해 보상을 약속하고 업적을 평가하는 의미를 갖는다(육현표, 2011). 리더는 종사원들이 보상을 받게 되기 위해서는 무엇을 해야 하는지와 처벌을 피하기 위해서 무엇을 하여야 하는지에 관하여 종사원과 합의를 이루고, 이러한 합의가 이루어지고 나면 리더와 종사원은 설정된 목표를 위해 상호 관련된 역할과 책임을 받아들인다(육현표, 2011).

상황적 보상은 두 가지로 볼 수 있다. 칭찬, 보상 상승, 보너스, 승진 지원 등 업적에 대한 인정과 긍정적인 피드백, 그리고 다른 하나는 기대 이하의 성과가 있을 경우 부정적인 피드백을 통한 네거티브 보상, 즉 상황적 벌을 의미한다(봉선형, 2012).

리더가 종사원들에게 노력을 다하면 그에 따르는 성과를 보상할 것을 제시하고 실질적으로 종사원이 리더가 기대한 만큼의 노력을 하면 종사원에게 그에 따르는 보상을 해준다(양훈, 2016).

조건적 보상은 조직의 목표를 달성하기 위한 과정과 그 결과에 대해서 부하 직원들에게 성공하면 보상을 제공하고 실패하면 처벌을 가하는 것을 의미하며 거래적 리더십은 리더와 부하 직원들과의 관계가 오래가지 못하고 단기간의 교환거래관계에 그친다(김복미, 이윤미, 윤숙희, 최은옥, 2007).

2) 예외적 관리(management by exception)

예외적 관리란 직원이 회사의 규정이나 기준을 준수하지 않고 그 기준을 벗어날 경우에 리더가 개입하여 당해 직원이 응분의 처우를 받게 하는 방법

이다(김재영, 2003).

예외적 관리는 부하를 통솔함에 있어서 리더가 부정적 피드백(Negative Feedback)에 의존해서 관리할 때, 상황적 보상과 비교해 보면 비교적 비효과적이며, 그 간섭하는 형태가 비난이거나 처벌의 형태일 때 예외관리는 역효과를 나타낼 수도 있다(양창봉, 2012).

예외적 관리는 리더가 예외적 사건이 발생했을 때에만 개입하고 그렇지 않은 경우에는 종사원들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는 것을 말한다(변상록, 2000).

예외적 관리는 틀과 기준에서 벗어난 이탈을 감시하고 행동의 수정을 지시하여 문제점을 개선하려고 하는 관리 방식을 의미한다(육현표, 2011).

예외적 관리는 리더와 협의된 업무가 예상대로 진행되는 한 종사원의 변화도 시도하지 않으며 종사원들에게 직무수행 중 필요한 능력 이외에는 다른 것을 요구하지 않고 기본 수준만을 요구하는 것이다(양훈, 2016).

상황적 보상이 긍정적 피드백인 것에 반하여 예외에 의한 관리는 부정적 피드백에 해당이 되며, 보통 부정적 피드백은 상황적 보상보다는 상대적으로 비효과적이라고 할 수 있는데, 이는 리더가 부하에게 개입을 하는 형태가 처벌이나 비난으로 나타나는 경우에는 오히려 이것은 역효과를 불러일으키기 때문이다(서용, 2016).

예외에 의한 관리는 과업실패 또는 기준으로부터 이탈시 리더가 개입하는 것을 말하며, 이러한 개입은 성과가 기준 이하로 떨어졌을 때 주로 이루어지며 부정적 강화가 동반되는데, 부정적 강화로는 임금 삭감, 리더의 지지약화, 해고 등이 포함된다(Bass & Avolio, 1990).

예외적 관리를 사용하는 리더는 다른 유형의 리더십보다는 실패할 것이라는 부정적인 결과를 피하기 위하여 분명한 기준을 따르도록 부하의 노력을 요구하는데, 성공적으로 업무를 행한 부하는 예외적으로 관리되는 것을 벗어날 수 있고 스스로 자존심과 자기관리를 증가시키게 되는 긍정적인 효과를 보이지만, 부하의 노력이 실패로 끝날 경우는 실패의 원인을 종사원의 능력과 이해력 부족에 기인한 것으로 생각하게 되고 리더는 관리와 훈련을 통하여 부하의 능력을 증진시켜야 한다는 생각을 가지게 되는 것이다(홍성화, 1999).

리더의 간섭하는 형태가 비난이거나 또는 처벌일 경우는 예외의 관리는 역효과를 가져 올 수도 있으며, 비난의 대상은 종사원 개인이 아니며 업무의 수행과 관련되는 것이어야 하고, 구체적으로는 무엇이 잘못된 것인지와 종사원의 잘못에 관하여 리더 자신이 느끼고 있는 바를 정확하게 언급해 주어야만 한다(박두영, 2017).

예외관리는 부하 직원들이 실패하거나 정해진 매뉴얼대로 행동하지 않을 때에만 리더가 개입하는 것을 의미하며 거래적 리더십은 리더와 부하 직원들과의 관계가 오래가지 못하고 단기간의 교환거래관계에 그친다(김복미, 이윤미, 윤숙희, 최은옥, 2007).

예외에 의한 관리란 부하가 합의된 성과 수준에 도달하지 못하였을 때, 혹은 기준에서 이탈 될 때만 관리자가 개입하여 이탈에 대한 주의와 부정적인 반응, 처벌 등을 제시하는 행동이라 하였다(황순애, 최정길, 2007).

[표 2-4] 거래적 리더십의 요인들

요 인	내 용
상황적 보상	노력과 보상의 교환을 약속하고, 성취한 결과에 대하여 인정을 하고, 성과를 달성하면 보상을 제공함
예외적 관리	적극적 예외 관리: 사전에 감동, 효율적으로 수행되도록 시정조치 소극적 예외 관리: 성과 기준에서 이탈 했을 경우에만 개입

자료 : (Bass, 1990) 연구자 재정리

거래적 리더십의 경우 상황적 보상은 전술한 3개의 리더십 효과변수와 일관되게 정(+)의 관계를 보였지만 예외적 관리는 일관되지 못한 결과를 보였는데, 예외적 관리는 연구에 따라 정(+)의 관계를 보인 경우도 있었고, 부(-)의 관계를 보인 경우도 있었으며, 리더십 효과변수와의 관계의 정도는 변혁적 리더십의 하위행동 요소들이 거래적 리더십의 하위행동요소보다 일관되게 더욱 더 유의하게 나타났다(Bass, 1985).

2.1.4 외식업의 리더십

국내 대기업들의 외식사업 참여와 외국의 다국적 기업들의 외식업 확대로 인하여 외식산업이 적자생존의 경쟁시장으로 진입 된지 이미 오래이며, 외식업들은 이미 기업화되고 있고 리더십의 필요성이 대두되고 있다. 외식상품은 물적 서비스 외에도 인적서비스와 시스템적 서비스가 중요한데, 서비스 결과물보다도 서비스 과정이 중요하다.

외식업은 경영구조의 특성상 인적자원에 대한 의존도가 매우 큰 전형적인 인적 서비스산업이라 할 수 있는데, 외식업의 성공은 서비스산업 리더의 가치관과 의식구조, 통찰력과 역사관을 내포하는 리더십에 달려있다(홍성화, 손대현, 2000).

한식당의 경우 4대보험 가입유무, 시간당 임금 지급가능금액, 매니저 적정근무일수, 적정 고용지원금액 등을 거래적 리더십의 성과 보상항목으로 검토하였다.

외식 프랜차이즈 산업이 갖는 특성으로 인하여 창업자의 변혁적 리더십의 실증분석 결과는 창업자의 리더십에는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 필요하고 적절하게 상호 보완되는 것이 바람직하다고 하였다(최종현,2006).

외식산업은 인적서비스가 중요시 되는 대표적인 산업으로 내부고객만족에 대한 관리가 필수적이며, 종업원들의 애사심이 높지 않기 때문에 점장의 거래적 리더십이 높은 설명력을 갖는다고 하였다(이인하,2010).

레스토랑을 직접 운영하는 오너 셰프의 거래적 리더십에 따른 임파워먼트는 직원의 조직유효성 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 주장하였다(양훈,2015).

2.2 홀 서비스 권한 위임

2.2.1 권한 위임의 개념

본 연구에서는 임파워먼트(empowerment), 심리적 임파워먼트(psychological empowerment), 권한 위임(權限 委任)을 통틀어 권한 위임의 범주로 보고 고찰하고자 한다.

20세기에 들어와 미국에서 시민 권리운동, 흑인투표권 저항운동, 노동조합 활동, 시민권리단체운동 등이 만연하게 되자, 사회학자들이 이들 그룹들이 사회구조적 차별과 소속단체의 무력감을 극복하고, 민주적 권리를 얻기까지 영향력을 행사할 수 있을 정도로 권한을 갖게 되는 과정을 연구하면서 권한 위임에 대한 관심이 고조되었고, 1980년대 중반부터 서서히 경영분야에서도 권한 위임의 개념이 도입되게 되는데, 1980년대 중반 경 미국 기업 내에 만연되던 무력감을 해소하고 구성원으로 하여금 더욱 일에 몰입하고 변화와 성과를 추구하게 하여 기존의 동기부여 이론 및 기법의 한계를 극복하고 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로 등장하게 되었다(김재영, 2003).

급변하는 경제 환경 속에서 조직들의 신속한 학습과 빠른 변화에 대한 적응은 매우 중요하다고 할 수 있는데, 종업원에게 권한 위임은 서비스 기업에서 많은 영향과 중요한 의미로 자리 잡고 있으며 서비스 산업에서 종업원 권한 위임의 영향력과 역할에 관한 연구는 의미 있는 일이라 할 수 있다(김창섭, 2003).

임파워먼트란 실무자들의 업무 수행 능력을 제고시키고, 관리자들이 지니고 있는 권한을 실무자에게 이양하여 그들의 책임 범위를 확대함으로써 종업원들이 보유하고 있는 잠재 능력 및 창의력을 최대한 발휘하도록 하는 방법이라고 말할 수 있는데, 경쟁 환경이 급변하는 현 상황에서는 변화를 신속하게 인지하고, 여기에 적절하게 대응하는 구성원의 능력이 기업 성공의 가장 중요한 핵심 역량으로 부각되고 있다(박명옥, 2015).

권한 위임은 현대사회 전반에 걸쳐 널리 사용되고 있는데 이는 “변화하는 환

경에 능동적으로 대처하고 조직의 하위계층 사람들에 의사결정 권한을 많이 위양·위임 하는 것"이라고 흔히 알려져 있는데, 권한 위임은 파워(power)에서 유래된 것이며 그 정의는 파워에 관한 개념의 발전에 따라 변해왔고, 파워의 의미는 합법적인 권한, 무엇인가를 할 수 있는 능력, 에너지 혹은 원동력이며 권한 위임은 권한위양의 의미와 동기부여의 의미가 모두 포괄되어 있는 개념으로, 권한 위임은 역량증대, 능동경영, 권한이전과 같은 다양한 용어로 해석이 가능하며 적용분야에 따라 의미도 다양하다(고형일, 2011).

“21세기에는 다른 사람에게 권한을 위임하는 사람이 뛰어난 리더로 성공할 것이다”라고 마이크로소프트사의 Bill Gates로부터 자신의 능력을 위임받았다고 인식하는 순간부터 직원들의 업무효율성은 증가한다. 즉 리더는 부하직원들의 능력을 신뢰하고 그들에게 권한을 위임하며 직원들이 하는 일에 열정을 불어넣는 노력을 게을리 해서는 안 된다(임태조, 2005).

권한 위임은 정치 분야에서는 국민의 정치적 힘을 증대시키는 것을 의미하며, 사회분야에서는 사회의 양극화 현상을 해소하고 사회구성원의 힘을 키워 극소의 극부 계층과 극대의 극빈 계층간 차이 해소를 추구하는 것을 의미하며, 교육 분야에서는 지역사회에 학교통제권 반환 즉, 각 지역사회가 그 상황에 맞게 자율적으로 학교를 운영해 학생들의 학습의욕을 키우는 것을 의미한다(박원우, 1995).

권한 위임은 권한을 잃는 것도 주는 것도 아니며, 권한 위임은 위임을 통해서 일어나는 것이 아니라 조직구성원이 지니고 있는 권한을 신뢰하는데서 출발하는데, 신뢰를 바탕으로 구성원의 능력과 잠재력을 키워주는 방법으로, 권한 위임은 크기가 정해져 있는 권한의 일부가 상사에서 부하직원에게로 일률적으로 이동하는 권한배분이 아니라 조직 내의 공식적인 권한 뿐 만 아니라 중재적인 파워로 상위에서 하위로, 하위에서 상위로, 상위 상호간에, 하위상호간에 나누는 것이며, 권한 위임은 동기부여와 다르게 개인수준에서 끝나는 것이 아니라 작업, 일, 성취까지 개념을 확대하여 그들 간의 연결 관계를 재인식하고 개념을 정립하는 것으로 개인과 조직의 공존에 기반을 두고 동시적인 발전을 추구한다는 차이가 있다(한명수, 1996).

권한 위임은 파워와 권한을 주는 것, 할 수 있는 것의 두 가지 정의가 있

음을 말하면서, 그러나 권한 위임은 사회 각 분야에서 적용될 때는 그 의미가 조금씩 달라지는데, 정치 분야에서는 국민의 정치적 힘을 증대시키는 것을 의미하며, 사회분야에서는 양극화 현상 해소를 위해 사회구성원의 힘을 키워 극소수의 극부 계층과 극대의 극빈 계층 간 해소를 의미하며, 교육 분야에서는 지역사회에 학교통제권 반환으로 자율적으로 학교를 운영해 학생들의 학습의욕을 키우는 것을 의미한다(차윤석, 1996).

[표 2-5] 권한 위임의 적용 분야

구 분	내 용
정치 분야	국민의 정치적 힘 증대 : 국민에게 정치적 힘을 부여
환경 분야	환경보전 : 원주민들에게 그 땅과 자원의 통제력을 되돌려 주는 것
사회 분야	사회조직원의 힘을 키워 극소의 극부 계층과 극대의 극빈 계층 간 차이 해소를 추구하는 사회 양극화 현상 해소
교육 분야	지역사회의 학교 통제권 반환 : 각 지역사회가 그 상황에 맞게 자율적으로 운영

자료 : (박세혁, 2014) 연구자 재정리

권한 위임은 종업원에 대한 권한 부여, 능력개발, 가능성 부여, 허락 등을 의미하며, 이러한 정의들은 대체로 어떠한 목표달성을 할 수 있도록 하는 능력과 방법을 의미하거나 종업원에게 권력이나 권한을 주는 것을 의미한다(김재영, 2003).

권한 위임은 특정개인이나 조직에게 능력을 주어 직원들의 능력과 잠재력을 최대한 이끌어내 자신의 업무를 스스로 결정할 수 있게 하는 것으로, 기업조직에서 실무자들에게 위양하고 실무자들의 책임범위를 확대하여 종사원들이 지니고 있는 잠재능력 및 창의력을 최대한 발휘하도록 하는 방법이라고 할 수 있다(권형섭, 2007).

권한 위임은 자기 효능감(self-efficacy)을 말하며 구성원은 과업을 부여받는 것이 아니라, 그들 스스로 그들의 일을 수행하기 위해 노력하게 되고 또 일을 수행하게 되는 것이다(Conger & Kanungo, 1988).

권한 위임은 상대방을 신뢰하고 그의 잠재능력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주는 것이다(Covey, 2000).

권한위임의 주요목적은 종업원의 동기부여를 통해 생산성을 증진시키고 고객에 대한 서비스를 개선시키며, 시장 지향적 활동을 보다 효과적으로 수행하는 것이다(정기한 외, 2007).

권한 위임은 내적 동기가 부여된 조직구성원들이 조직목표를 달성하기 위해 전력을 다해 업무를 수행하며, 어려운 상황과 문제가 있을 경우에도 자신들의 모티베이션을 유지하면서 탄력적으로 대처하는 것이다(Thomas & Velthouse, 1990).

관계적 측면에서는 임파워먼트는 권한 사이에 두고 상사와 부하 간에 진행되는 상호작용 과정이라는 견해를 보인다(Astley & Sachdeva, 1984; Kanter, 1988). 조직 구성원에게 권한을 부여하는 것으로 조직차원의 분석에서 주로 정의되며, 구조적 임파워먼트 혹은 관리적 임파워먼트라고 한다(Yim, 2008).

개인관점에서 분석은 동기부여는 임파워먼트를 부하가 직무수행을 잘 할 수 있도록 하는 과정으로 정의된다. 또한 심리적 파워먼트 개념은 조직 구성원들 스스로 파워창출과 스스로 느끼는 것이다(Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990).

자신을 긍정적으로 여기지 않으면 타인에 대해서도 긍정적으로 여기지 않게 되고, 타인에 대한 부정적 평가는 타인을 신뢰하지 못하게 하여 파워를 이전하려 하지 않게 되는데, 조직 내 임파워먼트의 기본이 되는 것은 상호신뢰이기 때문에 본인에 대한 신뢰는 조직구성원의 자아존중감이 증대되어 진정한 임파워먼트가 조직 내에서 촉진될 수 있다(박원우, 1995).

[표 2-6] 권한 위임의 정의

요 인	내 용
(Conger & Kanungo, 1988)	과업수행 자신감(self - efficacy)을 말하며 구성원은 과업을 부여받는 것이 아니라, 그들 스스로 그들의 일을 수행하기 위해 노력하게 되고 또 일을 수행하게 되는 것
(Thomas & Velthouse, 1990)	내적 직무 동기를 조직 구성원에게 부여해 주는 과정
(Thomas, 1990)	내적동기가 부여된 조직구성원들이 조직목표를 달성하기 위해 전력을 다해 업무를 수행하며, 어려운 상황과 문제가 있을 경우에도 자신들의 모티베이션을 유지하면서 탄력적으로 대처하는 것
(Kinlaw, 1995)	영향력 있는 능력을 개발, 신장시킴으로써, 지속적 향상을 성취해내는 과정
(Covey, 2001)	상대방을 신뢰하고 그의 잠재능력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주는 것
(권형섭, 2007)	특정 개인이나 조직에게 능력을 주어 직원들의 능력과 잠재력을 최대한 이끌어내 자신의 업무를 스스로 결정할 수 있게 하는 것
(박현희 등, 2006)	조직의 발전에 있어 조직구성원의 자율성 부여와 역량강화의 한 방법
(유시정 등, 2007)	조직의 공식적인 상사나 리더가 행사하는 통제력에 비하여조직의 개별구성원이 업무관련 의사결정에 대한 통제력
(채신석, 2007)	자신의 업무에 대해 의미부여, 업무수행에 대한 믿음, 업무수행의 자율성과 조직에 대한 영향력 등 개인수준의 실질적 변화와 자기 유능감의 인지상태

자료 : (이상동, 2008) 연구자 재정리

권한 위임의 개념이 결국 인지적 권한 위임에 머무르든, 인지적 권한 위임이 행동으로 옮겨지는 과정의 탄력적 권한 위임으로 인식하든지 간에 관계없이 권한 위임의 기능은 대고객 서비스에서 발생하는 문제를 해결할 수 있는 긍정적인 기능을 함에는 틀림이 없으며 이로 인해 그 중요성이 강조될 수 있다(김재영, 2003).

권한위임에는 2가지 방법을 취할 수 있는데, 구조적 권한위임이란 고객접점 직원들을 위한 세부 지침서를 제공하는 것이고, 탄력적 권한위임이란 고객서비스와 만족에 직접 영향을 미치는 결정사항들을 현장에서 즉시 처리할 수 있도록 종업원 권한의 범위를 보다 확장함으로써 구조적 권한위임보다 권한의 정도가 넓다(박명옥, 2015).

1970년대 초반까지는 인간의 잠재능력과 개인의 성장을 중요시하는 경향이 나타나 경영학에서의 권한 위임에 대한 연구는 개인의 동기부여, 개인의 필요성 및 잠재적 성장가능성을 중심으로 이루어졌고, 1970년대 후반부터는 급변하는 환경에 대한 상황 이론적 접근과 조직 내부구성원의 환경을 활성화시키

는 것에 대한 연구가 이루어졌다(김재영, 2003).

구조화된 권한 위임은 일선 종사원이 특정 상황에서 취할 수 있는 일련의 특정 행동 지침들이 정확히 규정되어 있는 것 즉, 일선 직원들을 위한 세부 지침서가 제공되는 것을 말하며, 구조화된 권한 위임의 경우는 현실적으로 발생 가능한 모든 고객의 불만과 문제점들에 대해 실질적으로 합법적 처리가 불가능하다는 단점이 있고, 탄력적 권한 위임은 고객 서비스와 만족에 직접 영향을 미치는 결정사항들을 현장에서 즉시 처리할 수 있도록 종사원 권한의 범위를 보다 확장시켜 주는 것을 말하는데 이 경우는 극히 소수의 종사원에 게만 적용되는데, 권한 위임이 제 기능을 발휘하기 위해서는 구조화된 권한 위임보다는 탄력적인 권한 위임이 필요하다(박혜영, 장희정, 2000).

권한 위임은 조직구성원들의 상승적인 상호작용을 통해 문제를 해결하고 새로운 아이디어를 창조해가는 매우 중요한 부분임을 인식하도록 하는 것으로, 자신이 담당하고 있는 직무에 대해서 스스로의 의사결정권한을 가지므로 구성원들에게 보다 높은 직무수행 의욕과 성취감을 안겨다 준다(김재영, 2003).

권한 위임은 구성원들의 업무를 좀 더 자율적으로 이행할 수 있도록 권한과 책임을 부여하고 이를 이행할 수 있는 능력으로서의 자기효능감을 길러주고 도전적이고 진취적인 의욕을 불러 넣어 주는 것이다(이린나, 2017).

2.2.2 권한 위임의 구성요소

권한 위임의 개인이나 집단수준에서 구성요인은 연구자에 따라서 다양하지만 대체로 유사한 구성요인으로 분류하고 있으며, 다음은 권한 위임의 구성요소에 대해 분류하고자 한다.

임파워먼트를 다면적 개념이라고 전제하고 그 구성요인을 영향, 능력, 의미성, 선택력의 4가지 관점으로 정의하였는데, 각 구성요소의 의미를 보면 영향은 본인의 노력이 과업성취에 미치는 정도이며, 능력은 부여된 직무를 해결

할 수 있는 정도, 의미성은 직무가 자신의 목표에 주는 정도, 선택력은 스스로 직무를 선택할 수 있는 정도를 말한다(Thomas, Velthouse, 1990).

심리적 임파워먼트를 네 가지 인지적 요소로 구분할 수 있는데, 임파워먼트는 단순히 권한 또는 권력의 위임이나 배분을 넘어 역량감, 역할 의미성, 영향력, 자기결정력 등을 지각하는 심리적 수준을 의미하며, 자신의 임파워먼트 수준을 강화하고 타 구성원과 상호작용을 할 때 임파워먼트의 효과가 더욱 강하게 나타나고 이는 조직 전체의 조직력을 증대시키고 성과향상에 기여한다(Spreitzer, 1995).

2.2.2.1 의미감(Meaning-Fullness)

의미감이란 주어진 과업의 목적 또는 요구되는 역할이 개인의 신념 및 가치관과 적합성의 정도를 의미한다(Brief & Nord, 1990). 의미감은 권한 위임 과정의 중요한 부분으로서 개인이 주어진 과업을 수행하는데 필요한 힘을 주게 되는데 그로 인하여 개인은 의미성을 갖게 되는 것이다(권형섭, 2007). 개인이 수행하고 있는 직무에 대하여 신념을 두지 않고 과업활동이 개인의 가치관과 일치하지 않는다면, 구성원들은 권한 위임되지 않을 것이다(Brief & Nord, 1990). 의미성은 자신의 직무가 자신의 목표와 기준에 비추어 볼 때 중요한 가치를 부여하는 정도이며, 주어진 직무가 자신의 목표를 달성하는 데 가치있는 특성을 갖느냐에 따라 구성원들은 의미성을 느끼게 된다(김세리, 2005).

2.2.2.2 역량(Competence)

역량이란 특정과업에 대한 개인의 능력에 대한 믿음을 의미하는 것으로, 개인의 능력에 대한 구성원 개개인들이 소유하고 있는 기술이나 능력으로 업무를 수행할 수 있다고 믿는 태도나 지각을 말한다(Gist & Mitchell, 1992). 역량은 구성원들이 과업성과를 향상시키기 위하여 내재적으로 보유하고 있는 잠재력을 말하는 잠재적인 측면을 강조하고 있다(Spreitzer, 1995). 잠재적인 능력은 개인적인 신념을 반영하기 때문에 구성원들이 직무를 수행하는데 있어서 자신의 능력에 대한 확신감이 없다면 구성원들은 부적합하다고 느낄 것

이며 권한 위임의 지각 정도가 부족하게 된다(Conger & Kanungo, 1988). 역량은 과업을 수행하는 개인의 능력에 대한 믿음으로서 권한 위임을 지각하는 개인들은 자기들의 능력과 가능성을 믿고, 자아효과성, 개인적 역할수행능력의 의식을 갖는다고 할 수 있다(권형섭, 2007). 역량은 특정과업에 대한 자기효과성을 말하는 것으로 업무에 대한 기술을 갖고 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 조직구성원의 신념으로, 능력도·속달도·노력 등에 대한 확실한 성과기대 등의 개념이 포함되어 있다(김세리, 2005). 역량이란 과업을 수행하는 개인적 능력에 대한 믿음으로, 구성원이 업무를 수행하면서 자신의 노력에 따라 성과가 높아질 것이라 기대하는데, 이는 자기효능감과 유사한 개념을 갖는다고 볼 수 있다(김용구, 2008). 업무역량이 부족한 구성원은 조직에 잘 적응하지 못하게 되어 심리적으로 권한 위임을 느낄 수 없게 되고, 업무역량은 업무수행을 위한 구성원 역량에 관한 믿음으로 직무동기를 유발시키는 중요한 요소로 작용하고 있다(이종승, 2016).

2.2.2.3 영향력(Impact)

영향력은 과업수행에 대한 전략적, 관리적, 그리고 실무적 절차와 결과에 대하여 개인이 자신이 속한 조직에 영향력을 미칠 수 있는 정도를 말하고, 조직적 결과에 대한 통제의 정도를 의미하는데, 영향력은 소속된 팀이나 조직에서 개인이 얼마나 차별화되어 있는 존재인가를 지각하는 정도를 반영하는 것이다(Thomas & Velthous, 1990). 영향력이란 개인이 조직 결과에 영향성을 끼칠 수 있는 개인의 믿음으로서 자신의 과업환경에 대한 영향력을 인지하게 되며, 권한 위임된 개인은 자신을 영향력을 갖고 있는 것으로 보고 보다 넓은 환경에서 영향력을 행사할 수 있다고 믿는다(권형섭, 2007). 영향력은 통제와 달리 작업과정에 의해 다른 업무에 영향을 미치지만 상황전반을 통하여 개성의 특징으로 작용하여 내부적 통제를 이루는데, 영향력은 자신의 능력과 업무에 대한 지식 등을 바탕으로 조직의 성과나 타인의 업무에 영향을 미치는 것을 말한다(Spreizer, 1995). 영향력은 구성원이 업무수행과 관련된 전략적, 관리적, 운영적 의사과정에 참여 할 수 있는 정도이고, 조직 내 발생한 성과 및 결과에 자신의 통제력이 반영될 수 있다고 믿는 것이다(이재용, 박홍식, 2013).

2.2.2.4 자기결정력(Self - Determination)

자기결정력은 개인이 누구의 간섭 없이 재량권이나 주도권을 가지고 행동을 통제할 수 있다는 믿음이나 행동을 의미한다(Deci et al., 1989). 자기결정력은 직무활동 방식, 작업과정의 시작과 유지 등에 대한 자율성과 작업에 대한 속도와 노력 등에 대한 의사결정도 포함될 수 있으므로, 구성원들은 직무수행의 책임자로 자신들을 지각하게 된다(Spector, 1986). 자기결정력은 자기에게 주어진 업무를 스스로의 결정에 의해 선택하는 것에 대한 개인의 인식을 말하며, 종업원들은 과업을 수행하는데 자기결정력이 주어지면 능동적이고 진취적으로 업무를 수행하게 되며, 자기 자신의 행동에 책임을 느끼게 된다(권형섭, 2007). 자기결정력은 개인이 창의적으로 일상적 활동에서 선택할 수 있는 능력이다(김세리, 2005). 업무수행자에게 주어진 자유재량에 관한 인식 측면에서 살펴볼 때 업무역량이 업무수행자 행동의 지배와 관련 있는 반면에 자기결정력은 업무수행자 행동의 선택과 관련이 있다(이승길, 2003).

[표 2-7] 권한 위임의 구성요소

요 소	내 용
의미감(meaning)	조직구성원 기준에 맞춘 스스로의 판단상의 중요도로서 업무 목표와 목적에 맞는 구성원의 역할
역량(competence)	소유기술과 능력이 구성원 개개인이 업무수행 가능한 태도나 지각
영향력(impact)	조직전체 업무가 전략적이고 관리적이며, 운영 절차 및 결과가 다른 조직, 다른 조직의 구성원에 영향을 미칠 수 있는 정도
자기결정력(self - determination)	개인이 누구의 간섭 없이 재량권이나 주도권을 가지고 행동을 통제할 수 있다는 믿음이나 행동

자료 : (Spreizer, 1995) 연구자 재정리

성공적인 권한위임이 되기 위해서는 리더와 구성원간의 긍정적 관계가 성립되어야 하며, 구성원이 업무에 대한 의미와 책임감을 느끼고 자발성을 갖게 하기 위해서는 상사와의 신뢰가 우선시 되어야 하는데, 권한 위임은 리더의

행동이 만들어 내는 동기부여 방식이지만 점차적으로 집단, 조직으로 확장되어야 하며, 개인의 직무동기를 높임으로써 조직의 성과를 견인할 수 있는 인사체계로서 자리매김 되어야 한다(태준열, 2016)..

2.2.3 권한 위임의 수준

권한 위임의 개념이 연구자들마다 다양하게 해석되는 것은 권한 위임이 다양한 범위에 걸쳐 이루어지기 때문이다. 권한 위임은 일반적으로 개인수준, 집단수준, 조직수준으로 구분할 수 있다(Eylon,1993).

[표 2-8] 권한 위임의 수준

범 위	수 준	변화목표	내 용
개인	미시적 (Micro)	개인의 자기자긍심 증진 개인의 사고변화 개인의 역량, 능력(poewr to), 소유의 의미(power within)	자기 효능감 및 책임감의 높이, 의사소통 정도, 성취욕구 정도, 직무전문성 향상, 자기업무의 성격과 변화방향 인식, 창의 적 문제해결, 자기발전의 요소식별과 학 습열의
집단	중범위 (Meso)	역량확산 (타인의 역량증대) 권한이전과 관계증진 관계에서의 영향력 (power over/power with others)	참여와 협력의 팀워크 증진, 상호신뢰와 개방적 커뮤니케이션, 목표인식, 자기발 전 노력 권유, 집단 활력향상
조직	거시적 (Macro)	집단 권한 위임의 조직 확산 제도/구조 변화를 통한 권한 위임 의 의향과 행동조직 사회, 제도안에서 파워(power in)	조직학습 분위기와 학습체계 개선, 평가 및 보상체계 개선, 개인과 집단의 역량개 발 개선문화, 공평한 권한구조

자료 : (박원우, 1995) 연구자 재정리

2.2.3.1 개인 권한 위임

개인 권한 위임은 개인의 직무수행에 필요한 역량 및 파워를 의미하며, 그 내용은 개인이 수행하는 직무의 특성에 따라 달라지나, 직무내용에 관계없이 모두에게 필요한 공통적 역량이 있다면, 우선 자기 자신에게 파워가 있어야 하며, 타인에 대한 신뢰감을 자기내부에 키워야 하고 이를 위해서 자기 자신을 긍정적으로 생각하고 신뢰하는 자긍심이 커야 하고, 이것이 바로 개인 권한 위임이며, 또한 개인수준에서의 권한 위임은 전체 권한 위임 과정의 출발점이라 할 수 있다(Coeffy & Cook,1995).

조직원 개인의 파워 증진이 필요하다는 관점에서 개인 권한 위임은 권한 위임의 핵심이라고 할 수 있고, 쉽게 파워를 이양 받기 위해서는 우선 자기 자신의 역량과 타인에 대한 신뢰감을 자기 내부에서 가져야 한다는 것으로서 이는 개인 권한 위임이라고 한다(양훈, 2016).

2.2.3.2 집단 권한 위임

집단 권한 위임은 두 사람 이상의 상호관계가 있을 때만 존재하는 개념으로 보고 있는데, 집단수준에서 권한 위임의 주된 접근은 파워에 관련된 것이며, 권한 위임을 위해서는 적어도 두 사람 이상이 있어야 한 명은 파워를 주는 사람과 다른 한명은 파워를 받는 사람으로, 이러한 집단 권한 위임이 성공하기 위해서는 구성원간의 상호관계를 중요시 다루어 파워를 창조하는 측면과 조직 내의 파워 배분을 위한 해결책을 마련하는 것이다(박미옥, 2004).

집단 권한 위임은 자신이 권한 위임을 추구하고 키워진 역량과 신뢰감에 의하여 남이 역량까지 키우면서 파워를 이전하는 것을 말한다(양훈, 2016).

2.2.3.3 조직 권한 위임

집단 권한 위임이 조직 변화를 통해 경쟁력을 구축하는 것이 바로 조직 권한 위임이라 할 수 있는데, 이러한 권한 위임의 효과를 극대화하기 위해서는 파워의 시너지 효과를 추구하는 것으로 파워의 분배보다는 증대에 초점을 두어야 하며, 또한 관리자들이 지니고 있는 관리 및 의사결정권의 책임을 실무수행자에게 이양하여 실무수행자의 책임 범위를 확대시킴으로써, 그들의 문제 해결 및 학습의욕을 고취하고, 그들에게 잠재되어 있는 능력 및 창의력을 최대한 발휘하게 하는 조직변화의 접근 방법이다(박미옥, 2004). 이러한 능력향상의 노력과 계층적 구조의 수평화 등 다양한 시도가 뒷받침되었을 때 조직구성원 개개인에게 자아실현의 비전을 제시할 수 있으며, 그들의 향상된 능력과 유연한 조직운영으로 발전되고 나아가 조직의 경쟁력을 가속화할 수 있다(박미옥, 2004).

개인, 집단 권한 위임을 잘하는 것이 결국 조직의 제도나 구조 변화를 가져오게 되고, 이는 조직 전체의 능동적 경영을 할 수 있게 변화를 준다(양훈,

2016).

2.2.4 외식업의 권한 위임

국내 외식업계는 명확한 제도의 마련 없이 상황별, 점주의 성향별, 주 고객별로 적절한 권한 위임을 실행하고 있고, 국내 대규모 외식기업의 경우 종업원에게 서비스 재량권을 부여해 권한 위임을 시행하고 있다(유지형, 2009).

서비스기업의 선두주자인 외식업은 다양한 경영변화에 직면해 있으며 무엇보다도 고객의 환경변화에 효율적으로 대처하지 못하면 기업의 존립이 심각하게 위협받을 수 있으므로 권한 위임 전략의 적용은 필수 불가결한 것이라 하겠다(김세리, 2005).

소규모의 영세 외식업체의 경우 서비스 직원의 명확한 업무능력 평가 체계의 부재로 점주가 상황에 따라 권한 위임을 실행하고 있으며, 점주의 성향과 지역별로 차이가 있는 권한 위임의 활동이 이루어지고 있다(유지형, 2009).

외식업에 있어서 상위계층의 권위주의 성격이 강한 통제중심의 관리체계의 성격이 강하다면, 종업원의 직무수행의 자율성과 몰입에 제한을 받을 수 받게 없으며, 특히 외식업의 종사자들은 직접적인 고객접촉을 통해 서비스의 생산성을 제고시켜야 하므로 권한 위임이 과감하게 이루어져 종사원에게 자율적, 적극적, 능동적인 직무수행을 할 수 있는 수준 높은 대고객 서비스 재량행위가 이루어질 수 있도록 해야 한다(김세리, 2005).

외식업의 규모에 따라 종사원의 업무능력별 평가체계가 있는데, 서비스 재량권을 부여하는 것은 기존의 권한 위임 활용의 시행착오 결과에 대한 새로운 대응 방안이라고 할 수 있다(유지형, 2009).

외식업은 권한 위임을 통하여 다음과 같은 효과를 얻을 수 있는데, 종사원의 보유능력을 최대한 발휘하게 하고 그들의 직무만족 및 몰입을 통해 외식업조직의 효율성을 극대화할 수 있고, 업무수행 상 일어날 수 있는 문제점과 그 해결 방안을 가장 잘 아는 실무자들이 권한 위임을 통하여 음식 및 서비스의 품질을 제고할 수 있고, 담당업무에 대해 의사결정권으로 최고의 능력을 발휘할 수 있는 역량을 학습케 하며 자아통제 능력을 높임으로써 강한 업무의욕

및 성취동기를 부여하고, 관리자의 업무지시에 따라 관리비용이 절감되고, 권한 위임이 잘된 실무자는 업무과정에서 고객의 요구에 신속하게 반응하고, 권한 위임이 잘된 종사원은 낮은 이직률을 유지하며 높은 의욕을 가지고 자신의 업무성과를 위해 책임을 다한다(김세리, 2005).

외식기업의 특징은 주로 음료, 음식을 제공하는 서비스가 주된 업무이기 때문에 권한위임 실행 시, 쿠폰제공이나 주문금액 결제 시 현장 할인 정도이며, 대규모의 일부 외식기업에서는 지점별 점장들이 인사권을 부여받고 있다(유지형, 2009).

외식업 조직이 급변하는 환경에 적응하고 효율성을 배가하기 위해서는 종사원들의 업무 수행능력을 제고시킬 필요성이 있는데, 관리자들이 지니고 있는 권한을 실무자에게 위임하여 그들의 책임범위를 확대함으로써 종사원들이 보유하고 있는 잠재능력 및 창의력을 최대한 발휘하도록 하는 권한 위임이 필수적인 개념이라 할 수 있다(김세리, 2005).

현재의 외식업계는 차츰 전문경영인과 전문지식인들의 업계 진출로 종사원에 대한 중요성을 인식하고, 권한위임의 중요성에 대한 인식의 변화가 실행되고 있으나, 권한위임이 가시적으로 이익발생이 없는 것으로 보여 실행에는 미미한 편이다(유지형, 2009).

서비스 접점에서 종업원의 권한위임으로 결정되는 신속한 업무에 외부고객은 더 만족할 것이고 외부고객의 만족은 내부고객의 직무만족으로 이어지므로, 권한위임은 중요한 서비스품질방침 요인이라 할 수 있다(안옥선, 2011).

2.3 서비스 품질

2.3.1 서비스정의 및 특징

미국마케팅협회의 정의에 따르면 서비스란 판매행위에 종속되어 독립적이 아니라 판매에 수반된 행동, 효용, 만족을 포함하며 서비스가 무형적 특징을 가진다(김창섭, 2003).

서비스는 그 종류가 다양하고 동종의 서비스 간에도 이질적인 요소가 존재할 뿐만 아니라 오늘날에는 산업문명과 과학기술의 발전과 함께 새로운 종류의 서비스가 계속 개발되고 있기 때문에 지금까지 그에 대한 정의는 여러 학자들의 관점에 따라 다양하게 정의되고 있으며 아직까지도 완전한 일치를 보여주지 못하고 있다(조운익, 2010).

서비스의 특징은 PZB(1985)의 분류체계에 따르면, 무형성, 비분리성, 이질성, 소멸성의 4가지로 나눌 수 있고 그 내용은 다음과 같다.

2.3.1.1 무형성

무형성이란 서비스는 수행으로 보기 때문에 만질 수도 없고 맛 볼 수도 없다는 것을 의미하며, 이 특성으로 인하여 서비스를 표준화하기가 어렵고 전시하기가 곤란하고 상상하기도 어렵다는 특징이 있는데, 이러한 서비스 특징 중 무형성의 문제를 해결하기 위해서는 실체적인 단서를 강조하고, 소통을 통하여 이미지를 창출해야 한다(이유재, 2003).

2.3.1.2 비분리성

생산과 소비의 비분리성은 서비스가 생산과 동시에 소비된다는 것으로 서비스 판매자와 서비스 구매자는 하나의 주체로서 생산과정에 참여하므로 대량생산이 곤란하고, 소비자가 구매 전에 체험하기가 어렵고, 사전에 서비스

품질을 통제하기가 어려운 특징이 있는데, 이러한 서비스 특징 중 비분리성의 문제를 해결하기 위해서는 고객과 접촉하는 서비스 주체를 신중히 선발하고, 철저한 교육으로 서비스를 원활히 제공해야 한다(이유재, 2003).

2.3.1.3 이질성

이질성이란 서비스를 제공하는 사람이나 장소, 시간에 따라서 서비스 품질이 차이가 나고 균질화가 어렵다는 특징이 있는데, 이러한 서비스 특징 중 이질성의 문제를 해결하기 위해서는 고객 각각에 맞추는 개별화와 개성화를 통해 다양한 고객의 요구에 대응해야 한다(이유재, 2003).

2.3.1.4 소멸성

소멸성이란 서비스 형태를 저장할 수 없고 판매되지 않은 서비스를 재고 상태로 보관할 수 없고 사라지는 특징이 있고, 성수기나 주말의 서비스에 대한 수요의 증가로 인하여 공급부족의 어려움이 있는데, 이러한 서비스 특징 중 소멸성의 문제를 해결하기 위해서는 수요와 공급을 맞추는 전략이 필요하고, 대기나 예약의 형태로 수요를 재고로 보관할 수 있도록 대응해야 한다(이유재, 2003).

[표 2-9] 서비스 특성의 문제점과 대응전략

서비스 특성	문제점	대응전략
무형성	진열하거나 설명하기가 어려움	실체적 단서를 제공하고, 소통을 적극적으로 하여 이미지 도출
비분리성	서비스 제공시 고객의 개입, 집중화된 대규모 생산 곤란	종업원 선발 및 교육에 세심한 고려
이질성	표준화로 인한 품질 통제의 어려움	서비스의 개인별 맞춤화 및 개성화
소멸성	재고로 보관이 불가함	대기나 예약으로 수요와 공급의 조화

자료 : (이유재, 2003) 연구자 재정리

2.3.2 서비스 품질

서비스는 1차적인 역할로 고객으로 하여금 적절한 시간에 적절한 장소에서 적절한 제품을 손에 넣게 하는 것으로 이해되어 온 종래의 유통과 물적 유통 관점에 비중을 두는 협의의 관점으로 해석하였으나, 좀 더 포괄적인 의미로 특정 표적 집단과의 관계에 영향을 미치는 다차원적인 문제로 새롭게 조명되고 있으므로, 더 나은 서비스 또는 경쟁사보다 더 나은 서비스를 제공하는 서비스 품질의 중요성이 대두된다(양창봉, 2012).

서비스품질은 객관적으로 명확히 규명되기보다는 고객 개개인이 인식하는 주관적 평가와 가치가 반영되므로 다양성이 존재하며, 서비스품질은 고객에 의해서 행해지는 판단이고, 평가가 결과만으로 측정되는 것이 아니라 서비스를 제공받는 전 과정에서 연속적으로 작용한다는 점은 학자들 간의 공통된 인식이다(김희전, 2003).

품질에 대한 정의로서 선행적 접근, 제품 중심적 접근, 사용자 중심적 접근, 제조 중심적 접근, 가치 중심적 접근의 다섯 가지의 포괄적인 접근 방법을 제시하고 있으며, 이와 같은 관점에서 볼 때 과거의 품질개념은 제조 중심적 품질에서 생산 공정이나 작업자의 동기부여와 관련하여 중심으로 연구가 이루어져 왔다(Garvin, 1984).

고객이 인지한 서비스품질은 정보, 경험, 기업 이미지, 개인적 요구 등에 근거하여 서비스기업이 제공할 것이라고 기대한 서비스와 제공받은 서비스에 대해 인지한 서비스를 평가기준에 의해 비교한 것이라고 정의할 수 있다(엄금옥, 2012).

[표 2-10] 품질의미 접근방법

접 근 방 법	내 용	비 고
선형적 접근 (transcendent)	품질은 독립적인 제3의 실체로 타고난 우월성을 의미하며, 정신과 물질이 아니다. 즉, 정확한 정의는 아니나 경험을 통해서 알 수 있는 범주로 음식의 맛, 냄새, 소설, 그림, 예술작품 등이 언급된다.	선천적 장인의 우월성
제품 중심적 접근 (product-based)	명확한 품질측정 가능하고 제품의 구성성분과 특성에 대한 함유량의 차이를 품질상의 차이라고 함. 열차의 출발과 도착시간, 예정된 시간표상의 시간과의 차이 등 주로 시간이 서비스 기준임	제품의 유용성
사용자 중심적 접근 (user-based)	품질 수준 결정요인을 고객지각과 상이한 고객의 욕구충족 능력 이라고 간주한다.	개개인의 지각 정도
제조 중심적 접근 (manufacturing-based)	생산 관리적 입장의 품질로 ‘욕구에의 일치’로 제작 설계나 제조 명세서의 내용과 가장 잘 부합되는 것이 높은 품질을 지닌 것으로 인식하는 것으로. 품질을 결정하는 요인은 고객의 욕구보다는 제조 측면에 중점을 두고 있다.	생산자 입장
가치 중심적 접근 (value-based)	가치품질을 고객에게 제공된 제품과 서비스품질 그리고 가격에 의해 결정되는 것으로 보고, 가격과 가치가 만족스러운 수준에서 일치될 때를 기준으로 하여 품질이 결정되는데, 가치보다 가격이 낮게 인식될수록 보다 나은 품질로 인식한다 접근법임.	성능 우수, 고품질

자료 : (Garvin, 1984) 연구자 재정리

2.3.2.1 서비스 품질의 특성

1) 객관적 품질과 주관적 품질

객관적 품질과 관련된 제품 중심적 접근과 제조 중심적 접근이 있고, 주관적 품질과 관련된 사용자 중심적 접근이 있다(Garvin, 1984).

기계적 품질은 사물이나 사전에 객관적인 면이나 특징을 포함하는 것이며 인간적 품질은 객체에 대한 사람들의 주관적인 반응을 포함한다(Holbrook, Corfman, 1985).

2) 과정적 품질과 결과적 품질

결과적 품질은 고객이 기업과의 상호작용에서 무엇을 받느냐를 나타내며, 이는 서비스와 관련된 생산과정이나 구매자와 판매자의 상호작용이 끝난 뒤 고객에게 남은 것을 나타내는데, 이는 보통 객관적으로 평가할 수 있는 속성인데 그 성격상 문제에 대한 기술적인 해결책인 경우가 많기 때문이고, 결과적 품질은 제공된 상품의 질의 한 가지 측면에 불과하나 많은 경우 이것은 품질 전체로 나타난다고 생각하는 것이다(양창봉, 2012).

고객이 서비스를 어떻게 받는 가 또는 서비스 제공 과정을 어떻게 경험하는가를 나타내는 것이 과정적 품질이며, 과정적 품질은 구매자와 판매자간의 상호작용에서 진실의 순간들이 어떻게 다루어지는가, 서비스 제공자가 어떻게 기능을 수행하는가를 나타내므로 과정의 기능적 품질이라고 부른다(양창봉, 2012).

3) 기대와 성과의 차이

소비자들을 여러 가지 영향요소에 의하여 서비스의 구매이전에 그것에 대한 기대를 가지며, 이러한 기대와 소비자들이 실제로 제공받는 서비스의 성과를 비교하여 서비스의 품질을 지각하는 것이다(PZB, 1985).

기대된 서비스는 서비스 제공자가 제공하여야 한다고 소비자가 생각하는 서비스의 전반적인 수준을 말하는데, 기대된 서비스에 영향을 미치는 요소로는 전통이나 사상, 구전, 서비스에 대한 과거 경험, 고객의 개인 욕구 및 기타 서비스를 제공할 때의 상황 등이 기대된 서비스에 영향을 미치는 것을 파악할 수 있다(양창봉, 2012).

[표 2-11] 기대된 서비스에 미치는 영향 요인들

연구자	내 용
(Helson, 1959)	개인의 과거경험, 상표함축 의미, 상징적 요소 등 상품자체
(Thibaut, Kelley, 1959)	유사한 목적으로 유사한 제품을 사용해 본 소비자의 과거경험, 제조업자의 광고 및 소매상의 판촉활동 준거집단의 역할을 수행하는 다른 소비자의 경험.
(Miller, 1977)	개인의 과거경험, 개인의 특성 및 인구 통계적,심리 묘사적 요인, 정보, 상황.
(Gronroos, 1984)	목표고객에게 약속하는 광고, 현장 판매 및 가격결정과 같은 전통적 마케팅 활동, 전통, 종교와 정치적 개입과 같은 관념, 과거활동.
(PZB, 1985)	구전 커뮤니케이션, 개인적 욕구, 과거 경험.

자료 : (양창봉, 2012) 연구자 재정리

2.3.2.2 서비스 품질의 속성

서비스분야에 공통적이고 일반적인 속성들을 유형성, 신뢰성, 반응성, 능력, 예절, 신빙성, 안전성, 접근성, 커뮤니케이션 및 고객 이해로 명명했으며, 그 후 실증적인 연구를 통해서는 5개 속성인 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성 및 공감성 등으로 축소하였다(PZB, 1985).

[표 2-12] 서비스품질의 속성

접 근 방 법	내 용	비 고
신뢰성 (Reliability)	서비스성과의 일관성과 신뢰성을 포함하며, 회사가 특정서비스를 바르게 수행하고 약속을 이행함에 있어서 청구의 정확성, 정확한 기록의 유지, 예정된 시간에 수행함을 의미	서 비 스 의 정확성
반응성 (Responsiveness)	신속한 응답으로 서비스를 제공하며, 즉각적인 결과가 제공되도록 하는 종업원의 의지 및 신뢰성, 그리고 서비스의 적시성을 포함	서 비 스 의 신속성
능력 (Competence)	종업원 운영지원의 지식과 기술, 조직의 분석능력이 포함된 서비스 수행 지식과 기술의 소유를 말함	서비스 제 공 능력
접근 용이성 (Access)	서비스 접촉을 위한 편리한 영업시간과 서비스시설 입지의 접근 편리성	위치
예의 (Courtesy)	접촉 종업원의 고객에 대한 깊은 배려와 청결하고 단정한 용모로 친밀성과 정중함, 사려 깊음, 존경심을 나타냄	서비스 제 공자의 태 도
의사소통 (Communication)	고객이 이해할 수 있는 언어로, 회사가 대상 고객층에 따라 언어를 조정하면서 서비스 자체, 서비스 비용, 문제를 해결할 수 있다는 것을 고객에게 보증하는 능력	고객 이해 및 설득능 력
신용성 (Credibility)	고객의 이익을 위해 신뢰성, 정직성과 진심으로 응대하며, 회사명, 회사의 명성, 접촉 종업원의 인간적 특징을 기반으로 한다	고객이 인 식하는 이 미지
안전성 (Security)	시설물의 안전, 재무적 안전성, 비밀보장 등을 통하여 고객의 위험과 의문점을 해소하는 것	거 래 상 의 안전성
고객에 대한 이해 (Understanding the Customer)	고객의 특정요구사항과 정기 고객에 대한 인식을 통하여 고객의 요구를 이해하는 노력	고객욕구의 이해노력
유형성 (Tangible)	서비스의 물리적 설비와 근거(물리적 시설, 서비스 제공에 사용되는 도구)	서비스시설 상태

자료 : (PZB, 1985) 연구자 재정리

1) SERVQUAL 모형

서비스 품질을 평가하는 방법으로 Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985)가 개발한 SERVQUAL 분석방법이 일반적으로 이용되어 왔는데 이는 서비스에 대한 고객의 기대(expectations)와 서비스를 받은 후 고객의 인지도(perceptions) 간의 차이를 분석하는 방법이다(김재영, 2003).

고객이 서비스품질을 평가하는데 이용하는 SERVQUAL 모형은 5개의 품질 속성인 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성 및 공감성을 문항으로 하며, 고객의 기대와 지각을 측정하는 22개 문항으로 구성된 측정도구로 서비스품질평가는 <표 2-14>와 같다.

이와 같은 각 요인에 대한 개인의 기대된 서비스 수준과 지각된 서비스 수준의 차이를 서비스품질로 결정할 것을 제안하였는데, 기대했던 서비스 수준과 실제로 제공된 서비스에 대한 지각된 성과에 대한 차이를 비교하게 되며, 여기서 지각된 성과가 기대수준보다 낮다면 서비스품질이 낮다는 것이고, 그 반대는 좋은 서비스 품질을 나타낸다(신상복, 2012).

서비스품질(SQ)=지각된 서비스품질(PS) - 기대한 서비스품질(ES)로 측정되며, 기대한 서비스품질(ES)>지각된 서비스품질(PS) : 서비스품질(SQ)은 만족스럽지 못한 수준, 기대한 서비스품질(ES)=지각된 서비스품질(PS) : 서비스품질(SQ)은 만족스러운 수준, 기대한 서비스품질(ES)<지각된 서비스품질(PS) : 서비스품질(SQ)은 이상적인 수준으로 판별한다(신상복, 2012).

가) 유형성(tangibles)의 의미

유형성은 물적 시설, 장비, 인력 및 통신의 확보 등 물리적 환경인 청결도의 상태는 서비스 제공자의 세심한 관심과 배려를 나타내는 유형적인 증거이며, 관심과 배려에는 서비스 제공 시 다른 고객의 행동까지도 포함될 수 있다(양창봉, 2012). 이러한 유형성의 품질차원은 식당에서의 불결한 고객이나 호텔에서 옆방의 소란한 투숙객 등 서비스제공 시 다른 고객의 행동에까지 확장될 수 있다(최진우, 2001).

나) 확신성(assurance)의 의미

확신성은 서비스에 대한 소비자의 믿음과 확신을 주는 것으로 서비스담당 직원의 능력뿐만 아니라 그들의 지식과 호의, 확신성의 면에서 중요한 품질 차원이라 할 수 있다(최진우, 2001). 확신성은 확신을 주는 능력뿐만 아니라

그들의 지식과 예의 바른 근무 자세를 의미하며, 확신성 속성의 주요 특징은 서비스 수행 능력, 고객에 대한 정중함과 존경, 고객과의 효과적 의사소통, 서비스 제공자가 진심으로 고객에게 최선의 관심을 쏟는 것을 포함한다(양창봉, 2012).

다) 신뢰성(reliability)의 의미

신뢰성은 약속한 서비스를 어김없이 정확하게 수행할 수 있는 능력을 의미하며, 신뢰할 만한 서비스의 수행은 고객 기대에 대해서 적시에 동일 방법으로 매번 실수 없이 제공할 수 있는 능력을 말하는데, 예를 들면 세무사의 이용자는 매기 부가가치세 신고를 차질 없이 기한 내에 신고하는 서비스를 제공받는 것을 중요하다고 생각하며, 또한 신뢰성은 청구서 작성과 기록 유지의 정확성을 기대하는 지원 부서까지 확대 적용된다(양창봉, 2012). 또 다른 예로, 우편서비스의 경우 대부분의 고객들은 매일 같은 시간대에 우편물을 받는 것을 중요한 서비스 요인으로 생각하며, 또한 서비스의 신뢰성은 서비스의 직접적인 수행만이 아니라 이를 보조하는 지원부서에서의 청구서 작성과 기록 유지의 정확성을 기대하는 데까지 연장된다(최진우, 2001).

라) 공감성(empathy)의 의미

공감성은 고객에 대한 배려와 개별적인 관심을 보일 준비 자세를 의미하며, 공감성은 고객 요구를 이해하기 위해서 고객의 입장으로 생각할 수 있는 능력, 사소한 것에도 소홀하지 않는 민감성, 성실한 노력을 특징으로 포함한다(양창봉, 2012). 예를 들어 항공서비스에서 탑승객의 잘못으로 비행기 환승을 하지 못했을 때 항공사 탑승구의 담당직원이 이를 해결해 줄 수 있는 능력이 있다면 고객으로부터 공감성을 얻을 수 있을 것이다(최진우, 2001).

마) 응답성(responsiveness)의 의미

응답성은 고객을 돕고 신속한 서비스를 제공하겠다는 의지를 의미하며, 뚜렷한 이유도 없이 고객을 기다리게 하는 것은 품질에 대하여 불필요한 부정적 서비스품질인식을 자아내게 하는데, 만일 서비스 실패가 발생하게 되면 전문가적인 입장에서 신속하게 복구할 수 있는 능력이 품질에 대해 매우 긍정적인 인식을 심어 준다(양창봉, 2012). 예를 들어 항공서비스에 있어서 출발이나 도착 등 비행시간의 지연이 일어나는 경우 이네 대한 보상적 성격으로 음료수를 제공하는 등의 부수적인 서비스를 제공하는 것은 고객의 불편한 잠재적 기억을 호의적으로 바꿀 수 있을 것이다(최진우, 2001).

[표 2-13] 5개 요인의 서비스 품질

차 원	문 항
공감성(empathy)	고객에게 개인중심 배려를 제공하는 능력, 관심 및 친절
유형성(tangibles)	물리적인 시설, 장비, 인원, 커뮤니케이션 도구
응답성(responsiveness)	신속한 서비스를 제공하면서 고객을 돕는 능력, 자발성, 대응성
신뢰성(reliability)	약속한 서비스를 믿게 하여 정확하게 제공하는 능력
확신성(assurance)	서비스제공자들의 지식, 정중, 믿음, 신뢰를 전달하는 능력

자료 : (PZB, 1990) 연구자 재정리

고객은 다섯 가지 속성을 기준으로 기대한 서비스와 인지된 서비스를 비교하여 서비스품질을 판단하고, 기대한 서비스와 인지된 서비스 사이의 차이는 만족 수준이 긍정적이든 부정적이든 서비스품질의 척도가 된다(양창봉, 2012).

1) SERVPERF 모형

SERVQUAL 모형에 대한 반론을 종합해보면 주로 기대에 대한 조작적 정의와 측정의 문제, 기대-성과 불일치 패러다임의 논리적 적합성, 전체 산업에 적용 가능한지의 일반화 가능성, 서비스품질의 구성요인에 대한 판별타당성, 대안적 측정방법에 대한 타당성, 서비스품질과 만족과의 관계 등에서 이견이 존재한다(양승국, 2009).

서비스품질을 평가하는 객관적 측정치가 존재하지 않는 상황에서 서비스 품질을 평가하는 적절한 접근방법 중 하나는 품질에 대한 소비자의 지각(인식)을 측정하는 것일 수 있다(이순룡, 2001).

서비스품질을 서비스 수행 결과에 기초해서 측정하고자 하는 시도는 Cronin and Taylor(1992)에 의해 정립되었다. 이들은 ‘서비스품질=서비스성과(performance)’라는 공식을 수립하고 SERVPERF라고 명명함으로써 서비스 품질을 서비스 성과로서 측정하고자 하였다(신상복, 2012).

Cronin and Taylor(1992)는 SERVQUAL에서 사용된 22개 문항의 5개 요인을 토대로 성과만으로 구성된 자신들의 SERVPERF와 SERVQUAL 모형을 비교하는 연구를 수행하여 서비스품질은 서비스성과 그 자체이기 때문에 서비스 품질을 측정하는데 있어서 고객의 기대를 측정할 필요는 없다고 하였다(신상복, 2012).

지각된 서비스품질은 현재의 성과에 강하게 영향을 받고 불만족 영향은 상대적으로 약하고 미세하므로 서비스 품질을 측정하는데 성과만으로 측정하여야 한다고 보는 견해로, 성과중심의 측정이 기대성과 불일치의 기준의 측정보다 낫다는 주장이 제기되고 있으나 이는 기대 불일치에 의한 서비스 품질의 측정이 수학적인 계산은 가능할지 몰라도 측정이 어렵고 관련된 성과차원을 계량화시키기 어려우며 품질지각은 만족과의 인과관계에 매개체이므로 지각된 불일치 판단만으로 충분하다고 보는데, 실제로 고객은 전반적인 서비스 품질을 평가하므로 평가수준이 지각에 의해 직접적으로 영향을 받는다(유인모, 2013).

서비스품질(ServiceQuality) =서비스성과(Performance)로 측정하고 22개의 서비스품질 결정 요인인 공감성, 유형성, 응답성, 신뢰성, 확신성에 따라 분류하였고, 22개의 서비스품질 평가 항목은 <표 2-14>과 같다.

[표 2-14] 서비스품질 평가 22개 문항

차 원	문 항
공감성 (empathy)	1. 고객 개인적인 배려 2. 개인고객에 대한 관심 3. 고객 필요사항 직원파악 4. 고객의 관심사항 직원파악 5. 이용하기 위한 편리한 영업시간
유형성 (tangibles)	6. 최신의 기술과 장비 7. 가시적, 물리적 설비와 시설 8. 깨끗하고 정중한 직원 9. 서비스를 수행하기 위한 시설
응답성 (responsiveness)	10. 서비스 내용에 대한 설명 11. 훌륭한 서비스 12. 고객 서비스에 헌신적인 직원 13. 고객요구에 신속한 대응
신뢰성 (reliability)	14. 시기적절한 서비스 15. 고객 불만에 대처하는 정도 16. 기업에 대한 신뢰성 17. 예약과 약속 이행능력 18. 정확한 기록 유지
확신성 (assurance)	19. 고객의 직원에 대한 신뢰성 20. 종업원의 안전한 업무처리 21. 예의 바른 직원 22. 능숙한 직원과 기업의 지원

자료 : (PZB, 1990) 연구자 재정리

2.4 경영성과

2.4.1 경영성과의 개념

외식기업과 종사자가 제공하는 서비스품질에 대한 중요성과 함께 경영성과에 대한 관심도 증가하고 있으며, 이와 관련하여 기업이 품질상의 경쟁우위를 확보함으로써 궁극적으로 확보할 수 있는 경영성과에 관한 많은 연구가 이루어졌다(구본자, 2014).

기업은 일정기간 동안 조직이 달성해야 할 다양한 목표를 가지고 있으며, 조직의 목표달성 여부는 성과로서 표현될 수 있는데 기업의 성과는 경영의 성공도를 결정짓는 것이므로 성과를 측정하는 것은 매우 중요하고 일반적으로 경영성과는 매출액, 시장점유율, 순이익증가와 같은 재무적 성과를 측정하거나 고객만족, 생산성 향상, 불량감소 등과 같은 비재무적 성과로 나누어 측정하기도 한다(김성태, 2015).

경영성과는 재무적인 결과로 나타나기도 하고 비재무적인 성과(performance)로 나타나며, 단기적으로 나타나기도 하지만 장기간에 걸쳐 나타나기도 한다(정미라, 2017).

기업의 성과는 기업의 인적·물적 자원의 효과적이고 효율적인 관리를 통하여 얻어지는 결과이며, 기업을 구성하는 각 사업부문, 기능, 집단 및 개인이 기업의 목표를 실현하기 위하여 달성한 결과, 즉 책임단위의 성과를 모두 합한 것으로 볼 수 있다(강인숙, 2003).

경영성과는 기업 활동에서 야기되는 총체적인 결과물로 조직의 경영활동을 얼마만큼 효율적으로 운영하였는지 측정하고 평가하는 것이라고 하였다(최정길, 2011).

경영성과는 향후 경영 수립에 있어서 중요한 기초 자료가 될 수 있고, 전략을 수립하는 데에도 중요한 역할을 하며, 신뢰 할 수 있는 측정치를 통하여 조직의 현재 상황과 향후 방향에 대하여 지속적으로 개선할 필요가 있다고 하였다(정금필, 2014).

합리적 경영의 결과로 얻어지는 경영성과는 대표적으로 효과성과 효율성 측

면에서 파악할 수 있는데 효과성은 조직목표의 달성정도이고 효율성은 산출을 투입으로 나눈 값이 되며 그 외에 생산성, 품질, 고객의 만족수준, 동기유발, 기술혁신, 적응성 등 다양한 기준이 사용될 수 있다(강경모, 2008)

경영성과란 기업 활동의 결과로 얻은 종합적인 성과물을 말하며, 기업 활동의 결과에 대한 측정은 유효성과 효율성으로 나눌 수 있는데, 유효성은 기업 목적의 달성정도를 나타내는 척도이며 조직화된 시스템의 전체적인 성과를 의미하고, 효율성은 경영과정에서 소비된 자원의 투입량에 대한 산출량의 수준을 나타내는 척도를 말하고, 기업의 성과는 유효성과 효율성을 동시에 충족시키는 경우에 극대화될 수 있다(유희경, 김수정, 2004).

선행연구를 바탕으로 한 경영성과구분은 마케팅, 재무관리, 생산관리, 인사조직, 품질관리, 기술관리 등의 각 기능분야에 따라 강조하는 바가 다르며, 마케팅분야는 매출액 증가율, 시장점유율로 나타나고, 재무관리분야는 투자수익률, 배당수익률, 자기자본비율로 나타나고, 생산관리분야는 원가절감률, 생산성 향상률로 나타나고, 인사조직분야는 직무만족도, 이직률, 노동생산성로 나타나고, 품질관리분야는 적합품질범위, 합격률, 불량률로 나타나고, 기술관리분야는 노하우, 기술숙련도, 로열티로 나타난다(이상주, 2016)

외식창업자의 만족도는 대부분이 경제적 성장에 기인한 재무성과에 크게 영향을 받는데, 다양한 마케팅 및 판촉활동과 그에 따른 외식기업의 성장과정에서 다양한 결과에 대하여 종합적인 판단이 수반되겠지만, 가장 큰 요소는 경제적인 이익창출에 기초한다는 것이고, 사업지속의도에 대한 경영성과의 영향력은 매우 큰 의미를 지니게 되는데, 다만 창업만족을 발생시키는 경영성과에 가장 큰 부분이었던 재무성과의 비중이 비교적 낮아지고, 다른 부분인 조직성과 및 고객성과의 영향이 높아지고 있다(손무호, 2007).

2.4.2 경영성과의 유형과 측정요인

재무적 성과는 매출액, 영업이익, 부채비율, 현금흐름, 자금조달 등 재무제표의 사항과 비재무적 성과는 고객만족, 의사소통, 업무효율성 요인으로 구분

할 수 있다(류재희, 2017). 비재무적 성과는 고객만족, 고객충성도, 브랜드 충성도 등의 외부적 요인과 조직만족, 조직몰입 등의 내부적 요인으로 구분할 수 있다(송성빈, 2015).

일반적인 가맹점 경영성과는 목표경영에 따른 성취 정도에 따라 차등적 요인으로 나타나는데, 개념적 경영성과는 만족, 불만족 등 정성적 기능 평가와 수치 개념적 지수를 포함한 정량적 성과로 구분할 수 있으며, 또한 가맹점 사업자가 개인적으로나, 사회통념상으로 필요와 요구사항에 대하여 소비자들에게 바람직한 영향을 주어야 하며 내적으로는 재무성과, 고객성과 그리고 브랜드성과가 증가 하여야 한다(이상헌, 2014).

경영성과는 재무성과와 비재무성과로 정의하고, 재무적 성과는 매출액의 증가, 영업이익의 증가, 부채비율의 감소, 현금흐름의 개선, 자금조달의 용이 등 재무제표의 개선사항으로 구분하고, 비재무적 성과는 신규거래처 증가, 고객만족도 증가, 브랜드인지도 증가, 직원간 의사소통 원활, 업무관리 효율성 향상으로 구분한다(김성식, 2018).

경영성과는 프랜차이즈 가맹점의 경영활동을 통해 결과로 나타나는 재무적 성과를 의미하는 것으로, 수익성, 매출액의 상승, 시장점유율, 운영의 효율성, 순이익, 투자수익률을 경영성과로 설정하여 연구에 임하였다(강영석, 2017).

균형성과지표(Balanced Score Card)의 개념에서 경영성과는 재무적 관점(Financial Perspective), 고객 관점(Customer Perspective), 내부 비즈니스 프로세스 관점(Internal Business Process Perspective), 학습과 성장 관점(Learning and Growth Perspective)으로 분류할 수 있다(Kaplan, Norton, 1998).

재무적 성과는 ROA, ROE 등 각종 재무관련 비율, 시장점유율, 각종 수익률 지표, 예산대 비용, 생산단위당 비용 등의 결과를 의미하며, 재무성과는 외부환경, 시간지체효과 등 의 다양한 변수에 의해 성과에 영향을 받고, 그 영

향으로 인해 객관적 측정이 어려운 문제점이 있다(김연선, 2005).

경영성과는 주관적으로 지각한 재무적 성과 및 비재무적 성과에 관한 매출액 향상, 고객수 향상, 상권내 동종점포대비 실적, 고객평판으로 구분한다(권명철, 2016).

경영성과는 일정기간 기업 활동의 결과로 얻은 종합적 성과로 정의 하며, 측정 항목으로는 응답자의 주관적인 성과지표로서 매출액의 성장정도, 경쟁사와의 매출액 비교, 서비스 만족도, 경영성과 만족도 등 5개의 항목으로 구분하였다(김명기, 2010).

경영성과란 외식 프랜차이즈 가맹점이 가맹본부와 계약을 체결한 후, 재무적인 측면과 비재무적인 측면에서 긍정적인 영업의 성과가 발생한 정도를 의미하며, 이를 위한 측정은 재무적인 성과 항목으로 매출, 투자수익률, 수익성, 현금 흐름, 경제적 이익, 비재무적인 성과 중 경쟁력 항목인 직원 고용유지, 직원 업무능력 향상, 가맹점 경쟁력, 이미지·품질 항목인 가맹점의 신용도, 상품 품질, 점포 이미지로 구성하였다(김형신, 2012).

패밀리 레스토랑의 경영성과는 종사원의 서비스능력, 고객욕구 처리시간, 경쟁업체에 비교한 브랜드 이미지, 전반적인 서비스품질, 고객에 대한 혜택, 메뉴 품질의 일정함, 이벤트기대, 고객관리 능력의 요인으로 정의한다(김형일, 2006).

경영성과는 조직이 실행하고 있는 특정한 기능과 관계없이 그 조직이 지니고 있는 존속, 순응, 자기유지, 성장의 능력으로 목표달성라고 할 수 있는데, 본 연구에서는 경쟁사에 비해 매출액과 수익이 높고, 자체적으로는 고객만족도가 높아 고객 유지율, 신규고객 창출율, 불평고객 감소율이 높아 창업기업의 목표달성에 이르는 정도라 정의하였다(노유진, 2017).

외식사업 창업 시에 경영성과 요인은 크게 조직성과, 고객성과, 재무성과로 나눌 수 있고, 다시 조직성과는 인력과 자원 활용, 직무만족도로 구분하고, 고객성과는 반복 예약 고객, 메뉴의 고객 평가로 구분하고, 재무성과는 매출, 순수익, 투자대비 수익률로 구분하였다(손무호, 2007).

외식업의 경영성과는 비재무성과로는 고객만족도, 불평건수, 다른 업소에 비

해 높은 경쟁우위, 고객의 수, 시장 점유율로 구분하고, 재무성과로는 매출액, 순이익으로 구분한다(손성곤, 2013).

소상공인 외식업의 경영성과는 재무적 성과로는 매출, 수익성으로 비재무적 성과로는 고객만족도, 기존고객 유지율, 신규고객 창출율, 불평고객 감소율로 정의한다(유승호, 2015).

가맹점의 경영성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 나뉘며, 이에 따라 재무적 성과는 순이익, 투자수익률, 매출로 정의하고, 만족도로 대표되는 비재무적 성과는 직원들의 근속년수, 가맹본부의 가맹점 지원, 고객만족도, 가맹점 재계약, 가맹본부의 대외활동 변수로 구성하였다(윤상용, 2017).

소상공인 외식업 창업 준비단계에서 선행연구를 바탕으로 경영성과의 질적인 면과 양적인 면 모두와 연관 짓기 위하여, 선행연구를 바탕으로 경영성과를 재무적 성과인 단위면적당($3.3m^2$) 월평균 매출액과 비재무적성과인 사업만족도, 동일업종 재창업 의향, 주변 추천 의향을 분석하려고 경영성과 요인을 설정하였다(이미향, 2016).

외식기업의 경영성과를 재무적 성과로는 기업내 재무제표 확인이 곤란하여 작년 대비 매출목표로 측정하고, 비재무적 성과로는 경쟁적 성과(경쟁 점포 대비 예약 반복 고객 수), 서비스의 질(매장환경, 접근성, 안전성, 의사소통), 유연성(다양한 고객의 요구에 대한 종업원의 응대 능력), 자원 활용(인적, 물적 자원 활용), 경영혁신(업소의문제점을 개선시키는 그간의 활동)으로 구분하였다(이용석, 2002).

외식 프랜차이즈 가맹점의 경영성과는 점포의 이용객 수 증가, 점포의 객단가의 증가, 점포의 매출액의 점진적 성장률, 점포에서 계획했던 비용절감, 점포에서 예상했던 순이익률, 점포에서 계획했던 신메뉴/서비스개발과 성공률, 점포 직원의 사기증진, 점포 직원의 복지증진, 점포 직원의 업무성실도, 점포직원의 직무만족도, 점포의 전반적 경영성과로 채택하였다(이태용, 2011).

경영성과는 재무성과, 조직성과, 고객성과로 구분하며, 재무성과는 매출, 전년도 매출 목표치, 순수익으로, 조직성과는 종사자의 직무만족도, 인력과 자원의 활용도, 종사자 수 대비 생산성으로, 고객성과는 메뉴의 고객 평가, 고객의 개별적 욕구 충족도, 반복예약 고객수로 정의하였다(이용천, 2014).

프랜차이즈 기업의 경영성과는 재무성과와 비재무성과로 구분하고 재무성과는 매출, 순이익, 가맹점 계약건수, 직원 수 증가, 영업이익으로, 비재무성과는 시장개발능력, 신제품 및 서비스 개발역량, 직원들의 직무 만족도, 고객만족도, 가맹점주의 만족도, 점포수 증대 가능성, 시장점유율로 측정 하였다(장문석, 2017).

외식업 프랜차이즈 시스템과 같은 유통경로에서의 경영성과는 가맹본부와 가맹점 의 상호관계에서 서로의 성장을 위한 목표를 달성하기 위해 경영능력, 운영능력, 매출, 생산성, 수익성 등에 공헌하는 정도로 정의하고, 재무적 성과로 순이익 증가율, 매출액 증가율, 시장점유율 증가율로 측정 하였다(정소진, 2006).

국내 외식 프랜차이즈 본부의 경영성과를 지속적 경영과 추천의향으로 보고, 지속적 경영은 본부지원의 만족도, 가맹점사업의 지속여부, 향후 계속사업여부, 추가점포의도, 가맹점운영 만족도 등의 속성으로 정의하고, 추천의향은 현재 운영 중인 가맹점을 타인에게 추천, 타인의 추천에 문제없음으로 정의하였다(장혁래, 2015).

외식 프랜차이즈의 경영성과를 시장점유율의 지속적 성장, 서비스 및 제품의 품질향상, 매출성장률의 지속적 향상, 고객만족도의 지속적 향상, 직원 만족도의 지속적 향상으로 측정하였다(정애영, 2016).

기업성과를 측정하기 위해 주관적 방법으로서 프랜차이즈 기업에서 근무하는 구성원들이 경쟁 프랜차이즈 업종과 비교하여 인식하고 있는 고객 증가율, 수익성, 성장률, 점포의 이미지, 고객들의 만족도, 직원 만족도 등을 재무적 측면과 비재무적 측면으로 나누어 측정하였다(정우진, 2012).

외식업 창업자의 경영성과는 기업의 성공을 주관적인 수익성, 매출액, 종업원 대비 매출액과 자산대비 매출액 등의 계량적 성공과 기대목표의 달성, 생존확률 등으로 측정하였다(조일근, 2013).

외식업체의 경영성과는 기업의 전략적 의도의 실현 여부에 대한 결과이며 측정항목으로는 재무적성과, 고객만족도, 업무관리 효율성, 변화를 개선하려는 능력으로 정의하였다(조현수, 2013).

경영성과란 “기업이 설정한 목표달성을 위하여 각 기능 부분별 목표수행결

과로서 재무적 및 비재무적 성과의 총합”이라고 정의하며, 외식업체의 재무적 성과 변수로 매출액, 고객의 수를, 비재무적성과 변수로 고객 불평건수, 브랜드이미지로 구성하였다(최지영, 2012).

외식창업 기업의 경영성과를 순이익 증가율, 고객 증가율, 좌석 회전율로 구분하여 측정하였다(황정희, 2013).

외식업의 경영성과를 재무적 경영성과와 비재무적 경영성과로 분류하고, 재무적 경영성과로는 ‘창업이후 지금까지 좌석회전율의 증가율’, ‘창업이후 지금까지 매출액의 증가율’, ‘창업이후 지금까지 순이익의 증가율’로 측정하고, 비재무적 경영성과는 ‘메뉴 개발역량의 향상’, ‘서비스 개발역량의 향상’, ‘업소를 방문하는 고객의 고객만족도 증가’, ‘직원들의 직무만족도 증가’로 측정항목을 사용하였다(하종률, 2017).

외식산업 종사원의 경영성과는 영업이익, 시장점유율, 종사원의 고객충성도, 구성원들의 직무만족도로 측정하였다(한승호, 2017).

[표 2-15] 경영성과 요인 분류

연구자	경영성과	
	재무성과	비재무성과
Kaplan & Norton(1998)	재무적 관점,	학습과 성장 관점, 내부프로세스 관점, 고객 관점
김수환(2005)	성장성, 수익성, 유동성, 안정성, 활동성, 생산성	
원인성(2007)	종업원 1인당 부가가치 및 매출액	품질
황용철 외(2007)	재무성과	만족도, 충성도,
임호순 외(2009)	재무성과(이익률, 매출액, 총자산)	조직성과(이직률, 직원만족도), 제품성과(재활용율, 친환경성, 디자인), 기술성과(특허취득, 신기술개발정도, 출시율), 고객성과(고객유지율, 신규고객확보율),
양창봉(2012)	재무 유동성, 저비용, 매출액, 수익	서비스 신뢰·정확성·품질, 고객충성도,
주원석(2015)	수익성(총자산순이익율, 기업순이익율, 자기자본순이익율, 매출순이익율), 성장성(이익, 매출, 판매이익율, 매출증가율)	
배정호(2017)	매출액증가율, 손익증가율,	고객만족도, 종업원 근무만족도, 종업원직무역량 향상정도, 고객클레임 증감, 제품 가격경쟁력 및 납기 준수율, 제품·서비스 불량율
윤상용(2017)	순이익, 투자수익률, 매출,	직원들이 근속년수, 고객만족도
정광균(2017)	영업이익, 총매출액,	부서간 업무협조, 업무능력 향상, 동기부여, 이직율 감소, 고객충성도, 신규고객 창출
김성식(2018)	매출액의 증가, 영업이익의 증가, 부채비율의 감소, 현금흐름의 개선, 자금조달의 용이	브랜드인지도, 고객만족도, 신규거래처 등의 증가, 직원 간 의사소통 원활 및 업무관리 효율성 향상

자료 : (김성식, 2018) 연구자 재정리

2.5 홀 서비스 관리자 고용지원

2.5.1 고용 장려금 지원제도

고용창출 장려금과 고용안정 장려금, 청년·장년고용 장려금, 고용환경개선 장려금은 사업주에게, 고용유지 지원금은 사업주나 근로자에게 지원하는 제도이다(고용노동부, 2018).

2.5.2 고용창출 장려금

고용창출 장려금은 장시간 근로를 개선하여 빈 일자리에 신규로 근로자를 고용하거나, 시간 선택제 근로자를 신규로 고용하거나, 국내 복귀기업(제조업)으로 근로자를 신규로 고용하거나, 취업이 어려운 중증 장애인, 여성가장, 취업 지원 프로그램 이수자 등을 신규로 고용하여 고용을 창출한 사업주에게 지원하는 제도이다(고용노동부, 2018).

[표 2-16] 고용창출 장려금 지원 유형

유형		지원 내용
사업 참여 신청 필요	일자리 함께하기 지원	· 교대제 개편, 실근로시간 단축, 일자리 순환제 등을 도입하여 기존 근로자의 근로시간을 줄임으로써 실업자를 신규 고용하여 근로자 수가 증가한 사업주 〈 증가근로자수 1인당 〉 ▶ (인건비) 우선지원대상기업 월 80만원, 대규모기업 월 40만원 (임금감소액 보전) 임금감소근로자 10명까지 우선지원대상기업 최대 월 40만원 〈 기업당 〉 ▶ (설비투자비 용자) 최대 50억원

	시간선택제 신규고용 지원	· 근무체계 개편, 시간선택제 직무개발 등을 통해 실업자를 시간 선택제 근로자로 신규 고용한 사업주 〈 신규고용한 근로자수 1인당 〉 ▶ 우선지원대상기업 월 60만원, 대규모기업 월 30만원
	국내복귀기업 지원	· 산업통상자원부 장관이 지정한 국내복귀기업(제조업)으로 실업자를 신규 고용한 사업주 〈 중가근로자수 1인당 〉 ▶ 우선지원대상기업 월 60만원, 중견기업 월 30만원
사업 참여 신청 불필요	고용촉진 장려금	· 고용노동부장관이 고시하는 취업프로그램 이수자, 중증장애인, 여성가장, 도서지역 거주자 등 취업취약계층을 고용한 사업주 〈 신규고용한 근로자수 1인당 〉 ▶ 우선지원대상기업 월 60만원, 대규모기업 월 30만원

자료 : (고용노동부, 2018).

2.5.3 고용안정 장려금

고용안정 장려금은 비정규직 근로자를 정규직으로 전환하거나, 전일제 근로자를 시간 선택제 근로자로 전환하거나, 시차출퇴근제·재택근무제 등 유연근무제를 도입하여 활용하거나, 출산육아기 근로자의 고용 안정을 위한 조치를 하여 기존 근로자의 고용을 안정시킨 사업주에게 지원하는 제도이다(고용노동부, 2018).

[표 2-17] 고용안정 장려금 지원 유형

유형		지원 내용								
사업 참여 신청 필요	정규직 전환 지원	· 6개월 이상 2년 이하 근속한 비정규직 근로자 및 특수형태 업무종사자를 정규직으로 전환한 우선지원대상기업 및 중견기업의 사업주 <전환근로자 1인당> ▶ (임금증가 보전금) 월 최대 60만원 (간접노무비) 월 20만원								
	일·가정 양립환경 개선지원	· 시차출퇴근제, 선택근무제, 재량근무제, 원격근무제, 재택근무제를 도입하여 일·가정 양립 환경개선을 한 우선지원대상기업 및 중견기업의 사업주 <유연근무제 활용근로자 1인당> ▶ (간접노무비) 1주당 5~10만원 ※ (주2일이하) 5만원 (주3일이상) 10만원 (재택·원격근무 인프라구축 직접지원) 시스템 구축비의 1/2 이내, 2,000만원 한도 (재택·원격근무 인프라구축 용자지원) 총 투자비의 1/2 이내, 4,000만원 한도								
사업 참여 신청 불필요	시간선택제 전환 지원	· 전일제 근로자가 근로시간 단축이 필요할 때 시간선택제로 전환하도록 한 사업주 <전환근로자 1인당> ▶ (임금감소 보전금) 월 최대 40만원 (대체인력 인건비) 우선지원대상기업 월 60만원, 대규모기업 월 30만원 (간접노무비) 우선지원대상기업·중견기업 월 20만원								
	출산육아기 고용안정 지원	· (비정규직 재고용) 출산육아기 근로자의 고용안정을 위하여 출산육아기의 비정규직 근로자를 무기계약직으로 재고용한 사업주 · (육아휴직 등 부여) 육아휴직, 육아기 근로시간 단축을 부여한 사업주 · (대체인력지원) 출산전후휴가, 육아휴직, 육아기 근로시간 단축 등을 부여하고 대체인력을 채용한 사업주 <해당근로자 1인당> ▶ (재고용 인건비, 대체인력 인건비) 우선지원대상기업 월 60만원, 대규모기업 월 30만원 ▶ (육아휴직 등 부여 간접노무비) <table border="1" data-bbox="508 1431 1140 1532"> <tr> <td></td><td>육아기근로시간단축</td><td>육아휴직</td></tr> <tr> <td>우선지원대상기업</td><td>월 20만원</td><td>월 30만원</td></tr> <tr> <td>대규모기업</td><td>월 10만원</td><td>미지급</td></tr> </table> ※ 우선지원대상기업에서 최초 육아휴직 부여할 경우 10만원 추가 지원 (1호 인센티브)		육아기근로시간단축	육아휴직	우선지원대상기업	월 20만원	월 30만원	대규모기업	월 10만원
	육아기근로시간단축	육아휴직								
우선지원대상기업	월 20만원	월 30만원								
대규모기업	월 10만원	미지급								

자료 : (고용노동부, 2018).

2.5.4 고용유지 장려금

고용유지지원금은 생산량 감소·재고량 증가 등으로 고용조정이 불가피하게 된 사업주나, 무급 휴업·휴직을 한 근로자를 지원하는 제도이다(고용노동부, 2018).

2.5.4.1 고용유지 지원금

경기의 변동, 산업구조의 변화 등으로 생산량 · 매출액이 감소하거나 재고량이 증가하는 등의 고용조정이 불가피하게 된 사업주가 근로자를 감원하지 않고 근로시간조정, 교대제 개편, 휴업, 휴직과 같은 고용유지조치를 실시하고 고용을 유지하는 경우 임금(수당)을 지원하여 사업주의 경영 부담을 완화하고 근로자의 실직을 예방(고용노동부, 2018).

[표 2-18] 고용유지 지원수준

구분	지원 수준	
	일반 고용유지지원	조선업 특별고용지원업종
휴업	사업주가 지급한 휴업수당의 2/3 (대규모기업 1/2) 지원, 1일 한도 6만원 ※ 단, 대규모기업이 근로시간 단축률 50% 이상인 경우 2/3 지원	사업주가 지급한 휴업수당의 9/10 (대규모기업 2/3) 지원, 1일 한도 7만원(단, 대규모 기업은 6만원) ※ 단, 대규모 기업은 좌측과 동일
휴직	사업주가 지급한 휴직수당의 2/3 (대규모기업 1/2) 지원, 1일 한도 6만원 ※ 단, 대규모기업이 근로시간 단축률 50% 이상인 경우 2/3 지원	사업주가 지급한 휴직수당의 9/10 (대규모기업 2/3) 지원, 1일 한도 7만원(단, 대규모 기업은 6만원) ※ 단, 대규모 기업은 좌와 같음

자료 : (고용노동부, 2018).

2.5.4.2 무급휴업·휴직 고용유지 지원금

경기의 변동·산업구조의 변화 등으로 고용조정이 불가피한 사업주가 고용유지조치의 수단으로 무급의 휴업 또는 휴직을 실시하는 경우 무급휴업 · 휴직

기간 중 근로자에게 고용유지지원금을 지원함으로써 근로자 실직을 예방하고
생계안정 유지(고용노동부, 2018).

2.5.5 청년·장년고용 장려금

청년·장년고용 장려금은 청년층에게 장기근속 및 자산형성 기회를 제공하거나, 중소기업의 청년 인력난 해소 및 청년 일자리 창출하거나, 신중년 적합 직무에 새로운 일자리 창출하거나, 세대간 상생 고용 노력 및 고령자고용 촉진
을 위한 조치를 한 사업주를 지원하는 제도이다(고용노동부, 2018).

경기의 변동, 산업구조의 변화 등으로 생산량 · 매출액이 감소하거나 재고
량이 증가하는 등의 고용조정이 불가피하게 된 사업주가 근로자를 감원하지
않고 근로시간조정, 교대제 개편, 휴업, 휴직과 같은 고용유지조치를 실시하고
고용을 유지하는 경우 임금(수당)을 지원하여 사업주의 경영 부담을 완화하고
근로자의 실직을 예방하기 위함이다(고용노동부, 2018).

2.5.5.1 청년 내일 채용 공제

청년이 중소·중견기업에서 2년간 근속하면서 자기부담금 300만원 적립시
정부(900만원)와 기업(400만원, 정부지원)이 같이 적립하여 1,600만원의 목돈
마련을 지원(고용노동부, 2018).

2.5.5.2 중소기업 청년 추가고용 장려금

신소재, IOT가전, AR·VR, 차세대 반도체, 로봇, 자율주행차, 바이오헬스,
문화·콘텐츠 등의 성장유망업종에 해당하는 중소기업이 청년 3명을 정규직으
로 채용시 한 명분의 임금을 2천만원 한도로 지원(고용노동부, 2018).

2.5.5.3 신 중년 적합 직무 고용창출 장려금

만 50세 이상 구직자를 신 중년 적합 직무에 채용하는 기업에 인건비를 지원(고용노동부, 2018).

2.5.5.4 60세 이상 고령자고용 지원금

정년 미설정 사업장에서 고용기간이 1년 이상인 60세 이상 고령자를 업종별지원 기준율(1~23%)을 초과하여 고용 시 기준 고용율 초과 인원 1인당 분기별 24만원을 근로자수의 20%까지(대기업 10%) 한도(고용노동부, 2018).

[표 2-19] 업종별 지원 기준율

구 분		지원 기준율
전기, 가스, 증기 및 수도사업 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업 금융 및 보험업		1%
건설업 숙박 및 음식점업 전문, 과학 및 기술 서비스업 예술, 스포츠 및 여가관련서비스업 협회 및 단체, 수리 및 기타 개인서비스업		4%
농업, 임업 및 어업 운수업 가구내 고용활동 및 달리 분류되지 않은 자가소비생산활동		6%
하수폐기물처리·원료재생 및 환경복원업		7%
사업시설 관리 및 사업지원 서비스업	사업시설유지관리 서비스업 경비 및 경호서비스업	12%
	건축물 일반 청소업 소독, 구충 및 방제서비스업 탐정 및 조사서비스업	23%
	기타 업종	7%
	국제 및 외국기관	12%
부동산업 및 임대업		23%
그 밖의 업종		2%

자료 : (고용노동부, 2018).

2.5.5.5 임금피크제 / 장년 근로시간단축지원금

정년을 60세 이상으로 정한 사업장에서 18개월 이상 계속 근무한 근로자가 55세 이후부터 피크임금 대비 10% 이상 임금이 감액된 경우 근로자에게 지급하며, 피크 임금에 비해 10% 이상 낮아진 금액을 지급하되, 1인당 연간 1,080만원 한도로 지원하고, 임금 감액된 임금과 지원금의 합계가 연간 7,250만원을 초과할 수 없음, 임금 감액 이후 연간 임금이 7,250만원(근로소득원천징수영수증상의 총 급여기준)을 초과하는 근로자는 지원제외(고용노동부, 2018).

2.5.5.5 세대 간 상생고용 지원

임금피크제 도입, 임금체계 개편 등 세대 간 상생고용 노력과 더불어 청년(15~34세) 정규직을 신규 채용한 기업에 지원금을 지급하는 제도로 신규채용 청년 1인당 연 1,080만원을 2년간 지원(대기업·공공기관은 연 540만원)하고, 지원대상 근로자의 총수는 고용보험 피보험자수를 기준으로 대기업·공공기관 30%, 중견·중소기업 60% 한도로 지원(고용노동부, 2018).

2.5.6 고용환경개선 장려금

고용환경개선 장려금은 직장어린이집의 설치 및 운영을 지원함으로써 여성의 경제활동을 촉진하거나, 장애인, 고령자 고용에 따른 환경 개선을 지원하거나, 일자리 함께하기 설비투자, 재택·원격근무 인프라 구축을 지원하는 제도이다(고용노동부, 2018).

2.5.6.1 직장어린이집 인건비 및 운영비 지원

직장어린이집 설치를 위한 사업주의 적극적인 참여를 유인하고 보육 서비스의 질적 제고를 위하여 직장보육교사 등 인건비 및 중소기업 직장어린이집 운영비를 지원(고용노동부, 2018).

[표 2-20] 직장어린이집 지원한도

지원내역	지원 한도					
직장어린이집 인건비 지원 (원장, 보육교사, 취사부)	월평균 근무 시간		대규모기업		우선지원대상기업	
	주40시간 이상		60만원		120만원	
	주30시간 이상		55만원		105만원	
	주20시간 이상		40만원		75만원	
	주15시간 이상		30만원		45만원	
중소기업직장어린이집 운영비 지원	현원별기준	40명미만	40~59명	60~79명	80~99명	100명이상
	지원금(월)	200만원	280만원	360만원	440만원	520만원
	*공동직장어린이집인 경우, 우선지원 대상기업수 및 자녀비율이 100분의 50이상인 경우에 한함					

자료 : (고용노동부, 2018).

2.5.6.2 직장어린이집 설치비 지원 및 여성고용환경개선 용자

근로자의 육아부담 완화와 여성의 경제활동 참여 촉진을 위하여 직장어린이집을 설치하고자 하는 사업주(또는 사업주 단체)에게 직장어린이집 설치비·교재교구비 무상 지원 및 직장어린이집·여성고용친화시설 설치비 용자 지원(고용노동부, 2018).

[표 2-21] 직장어린이집 설치 지원수준 및 한도

구 분	지원 기준을
무상지원	소요비용의 60~90% 범위내에서 한도액 3억원(사업주 단체 6억원)*, 산업단지형은 최대 20억원(권소사업형 최대10억원)까지 지원하고, 교재교구비는 5천만원**(교체시는 3천만원까지)까지 무상 지원 * 우선지원대상기업의 경우 단독형 4억원, 공동형은 8억원 한도 ** 우선지원대상기업의 경우 교재교구비는 7천만원 한도
용자지원	직장어린이집 또는 여성고용친화시설*을 설치·매입·임차하거나 운영 중인 시설을 개·보수하는 사업주 또는 사업주 단체에게 연 1~2%로 7억원까지 (공동 9억원) 용자가 가 능하며 용자지원금은 3년 거치 5년 균등분할 상환 * 모유 착유(수유)시설, 탈의실, 휴게실(임산·출산 여성 등), 수면실, 기숙사, 샤워실, 화장실 등 여성의 고용안정 및 취업을 촉진하기 위한 여성전용시설

자료 : (고용노동부, 2018).

2.5.6.3 장애인 고용환경개선자금 용자

사업주가 장애인을 고용하는 데 필요한 작업시설, 부대시설, 편의시설 등의 구입·설치·수리 등에 드는 비용을 장기 저리로 용자하여 장애인 고용을 촉진(고용노동부, 2018).

[표 2-22] 장애인 고용환경개선자금 지원유형

구 분	지원 유형	용자 범위
시설 비용	• 작업시설 - 작업장, 작업설비, 작업장비 • 편의시설 - 「장애인·노인·임산부등의 편의증진보장에 관한 법률 시행령」 제4조에 의한 시설 • 부대시설 - 기숙사, 식당, 휴게실, 의무실 또는 물리치료실 등	시설 투자비 전액 용자조건: 사업주당 15억 원 이내 (장애인 1인당 1억 원, 의무고용인원의 25% 중증 고용 조건)

자료 : (고용노동부, 2018).

2.5.6.4 고령자 고용환경개선자금 용자

고령자의 고용안정과 취업촉진을 위하여 관련 시설 및 장비를 설치·개선·교체·구입하려는 사업주에게 필요한 비용을 용자하는 제도로, 고령자 친화적 시설 또는 장비의 설치·개선·교체·구입비용(시설·장비 투자비 전액), 사업주당 10억 원 한도(고용노동부, 2018).

2.5.6.5 일자리 함께하기 설비투자비용자 지원

교대제도입, 실근로시간단축 등을 통해 빈 일자리를 만들고 고용을 확대한 기업으로서 근로자수가 증가(제도도입 다음달부터 6개월간 월평균근로자수 - 제도도입 직전 6개월간 월평균근로자수)한 경우, (설비투자 용자지원) 총 투자비의 2/3범위 내에서 최대 50억원 지원(고용노동부, 2018).

[표 2-23] 일자리 함께하기 설비투자용자 지원대상 시설 등 지원유형

투자분류	지원금의 용도
설비투자비	직접 생산활동에 관련된 기계, 기구, 사무기구, 안전 설비 등에 투자한 비용 * 휴게시설, 복지시설 설치는 총 설비투자금의 10% 범위내에서 활용 가능
시설 건립비	생산 필요 건축물의 신축, 증축 및 개축에 소요되는 건축비 * 토지 매입비 포함
시설 매입비	생산 필요 건축물의 설치를 목적으로 한 제3자의 건물 매입에 소요되는 매입비 * 토지 매입비 포함
시설 임차비	일자리함께하기를 위한 목적으로 한 제3자의 건물 임차에 소요되는 임차보증금(월 세는 제외)
시설 개보수비	기존 노후화된 시설의 개보수에 소요되는 비용
시설 전환비	소유·매입·임차 건물의 시설구조를 변경하는데 소요되는 비용 기존 시설을 확충하거나 이전하는데 소요되는 비용

자료 : (고용노동부, 2018).

2.5.6.6 재택·원격근무 인프라구축 지원 및 용자 지원

재택·원격근무를 도입하거나 확대 시행하기 위해 시스템, 설비, 장비 등을 설치하는 사업주에게 지원(고용노동부, 2018).

[표 2-24] 재택·원격근무 인프라구축 지원대상 시설 지원방식

구 분	지원 유형	용자 범위
시스템 구축비	▶ 보안 시스템 ▶ 내부메일, 그룹웨어 등 정보시스템 ▶ 취업규칙 변경, 원격근무 도입 컨설팅 등 인사·노무 관리 비용 ▶ 인사담당자 교육·훈련 비용 ▶ 통신비, 클라우드 서비스 사용료 등	직접지원 : 시스템 구축비의 1/2 이내, 2,000만원 한도
설비·장비 구축비	▶ 재택·원격근무용 통신 장비 ▶ 원격근무용 사무기구 등 설비 * 단, 건물토지 구입·임차 등 부동산 비용은 제외	용자지원 : 총 투자비의 1/2 이내, 4,000만원 한도

자료 : (고용노동부, 2018).

2.5.6 우선지원 대상 기업

산업별로 상시 사용하는 근로자수가 <표 2-25>의 기준에 해당하는 기업을 우선지원 대상기업이라 한다.

[표 2-25] 우선지원 대상기업의 상시 사용하는 근로자 기준

산업분류	상시 근로자 수
1. 제조업	500명 이하
2. 광업	300명 이하
3. 건설업	
4. 운수업	
5. 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	
6. 사업시설관리 및 사업지원 서비스업	
7. 전문, 과학 및 기술 서비스업	
8. 보건업 및 사회복지 서비스업	
9. 도매 및 소매업	200명 이하
10. 숙박 및 음식점업	
11. 금융 및 보험업	
12. 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	
13. 그 밖의 업종	100명 이하

자료 : (고용보험법 시행령, 2018).

2.5.7 최저임금

최저임금제도는 국가가 노·사간의 임금결정과정에 개입하여 임금의 최저수준을 정하고, 사용자에게 임금을 지급하도록 강제하여 저임금 근로자를 보호하는 제도로써 헌법 제32조 1항에 국가는 법률이 정하는 바에 의하여 최저임금제를 시행하여야 한다고 규정하고 있다. 최저 임금법 제1조에는 근로자의 생활 안정과 노동력의 질적 향상을 꾀하며, 국민경제에 건전한 발전에 기여한다고 되어있다.

고용노동부 장관이 매년 3월31일에 최저임금 심의를 요청하면, 최저임금위원회는 전원회의를 상정하여 심의 기초자료를 산출하고, 분석하며, 의견을 청취한다. 이 과정에서 임금실태, 생계비, 최저임금적용 효과, 주요노동경제지표를 분석하고, 해외의 사례를 조사한다. 이후 생계비 전문위원회와 임금수준전

문위원회에서 논의하며, 전원회의에서 심의 및 의결을 하여 최저임금(안)을 고용노동부장관에게 6월29일까지 제출한다. 이후 최저임금(안)이 고시되며, 재심의가 있을 수 있으나 일반적으로 8월 5일 이내에 최저임금을 고시한다.

2018년 최저임금은 2017년 6,470원에서 7,530원으로 16.4% 인상되었고, 2019년 최저임금은 8,350원으로 10.9% 인상하여 확정되었다. 최저임금은 1989년~1992년까지 매년 12.8% 이상 증가하며, 1993년 1,005원, 2001년 2,100원이 되었고, 이후 2009년에 4,000원, 2014년 5,210원, 2016년 6,030원, 2017년 7,530원이 되었다. 이 기간 중 가장 높은 인상률은 1991년 18.8%, 2000년 16.6%, 2018년 16.4%, 1990년 15.0%, 2004년 13.1% 등 1990년 이후 총 9번이 10% 이상 최저임금이 상승하였다.(최저임금위원회) 최저임금 관련하여 외식업분야의 미국 사례에서 최근 지역별·산업별 연구에서도 최저임금 인상은 고용에 영향을 미친다고 분석되었는데, 2016년 4분기 말에 \$10이상이면서 2개도시는 \$13인 시카고, 오클랜드, 샌프란시스코, 산호세, 시애틀, 워싱턴DC와 같은 초기인상 도시를 연구하여 최저임금이 인상되더라도, 중임금 근로자가 저임금 근로자의 일자리의 일부 대체하는 현상은 발생하지 않는다고 보고하고 있다. 따라서 최저임금이 일정수준 이상이 되면, 저임금 노동자의 일자리는 사라질 수 있다고 분석하였다.(Allegretto et al.2018) 반면, 미국시애틀 외식업의 2009~2016년 연구사례에서, 최저임금이 \$13으로 오르면, 저임금 근로자의 고용은 줄지 않으면서, 임금은 증가하였다고 보고 있다. 최저임금이 10% 증가하면 전체외식업에서 임금은 약1%, 카운테에 음식이 나오면 손님이 가져가는 제한서비스 레스토랑(limited-service restaurant)은 3.2% 증가하였고, 반면, 직원이 주문을 받고 음식을 가져다 주는 풀 서비스 레스토랑(full-service restaurant)의 임금증가는 이미 고임금이며, 팁(tip)정책에 의해 유의하지 않게 매우 작았고, 고용은 효과가 유의하게 0에 가깝다고 나타나고 있어 고용은 줄지 않았다고 하였으나 이 연구에서 고용이 감소하지 않았으나, 가격에 전가시킬 수도 있어 물가를 알아보지 못한 한계가 있으며, 우리나라와 같이 팁(tip) 문화가 공식적으로 인정되지 않는 외식업 현장을 고려하면 연구결과를 인용하기에는 적절하지 않다고 볼수 있다.(Reich et al.2017)

2.6 외식기업 현황조사

2.6.1 외식업의 정의

외식이란 가정에서 취사를 통하여 음식을 마련하지 아니하고, 음식점 등에서 음식을 사서 이루어지는 식사형태를 말하며, 외식산업은 외식상품의 기획·생산·유통·소비·수출·수입·가맹사업 및 이에 관련된 서비스를 행하는 산업과 그 밖에 대통령령으로 정하는 산업을 말하며(외식산업진흥법 제2조), 식품접객 영업은 [표2-26]과 같이 6가지로 분류로 표시되며, 한식은 일반음식점 영업 분류에 속한다(식품위생법 제36조 2항 및 식품위생시행령 제21조 8항).

[표 2-26]식품접객업의 종류

영업의 종류	범위
휴게음식점영업	음식류를 조리·판매하는 영업으로서 음주행위 금지 (패스트푸드점, 커피숍, 찻집 등)
일반음식점영업	음식류를 조리·판매하는 영업으로서 식사와 함께 부수적으로 음주행위 허용(한식, 일식, 중식, 레스토랑 등 일반음식점)
단란주점영업	주로 주류를 조리·판매하는 영업으로서 손님이 노래 부르는 행위 허용 (유흥접객 행위 금지)
유흥주점영업	주로 주류를 조리·판매하는 영업으로서 유흥종사자 및 유흥시설 설치를 허용하고 손님이 노래를 부르거나 춤을 추는 행위 허용 (룸살롱, 카바레, 디스코 클럽 등)
위탁급식영업	집단급식소를 설치·운영하는 자와의 계약에 의하여 그 집단급식소 내에서 음식류를 조리하여 제공하는 영업
제과점영업	주로 빵, 떡, 과자 등을 제조·판매하는 영업으로서 음주행위가 허용되지 아니하는 영업

자료 : (식품위생법 및 시행령, 2018).

농림축산식품부에서 분기별 (1월, 4월, 7월, 10월)로 발행하는 외식산업경기전망지수를 발표할 때 사용하는 외식업의 분류는 일반음식점(한식 음식점업, 중식 음식점업, 일식 음식점업, 서양식 음식점업, 기타 외국식 음식점업), 기관구내식당업, 출장 음식 서비스업, 기타 음식점업(제과점업, 피자, 햄버거, 샌드위치 및 유사음식점업, 치킨 전문점, 분식 및 김밥 전문점, 그 외 기타 음식점) 주점업(일반유흥 주점업, 무도유흥 주점업, 기타 주점업), 비알콜 음료점업으로 [그림2-2]와 같이 구분된다.

[그림2-2]외식산업 경기전망지수

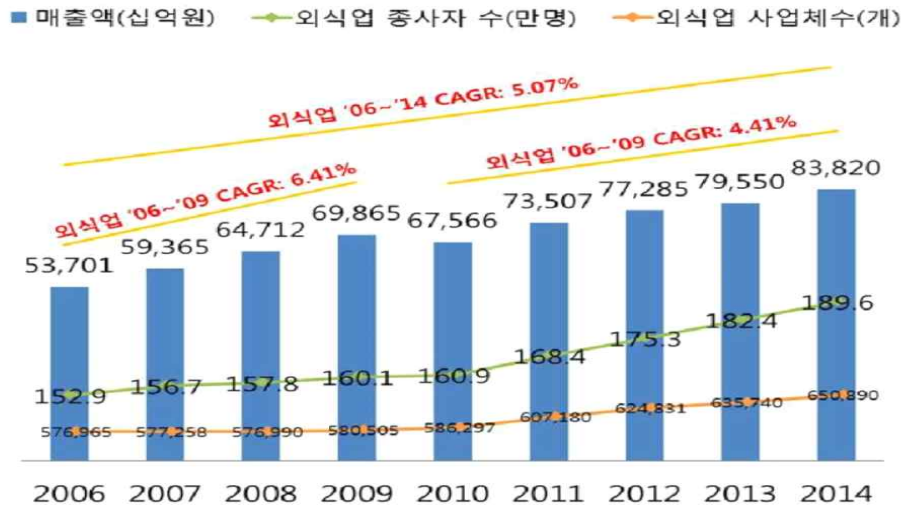
KOSIS			
외식산업경기전망지수			
자료갱신일 : 2018-10-31 / 수록기간 : 분기 2016 2/4 ~ 2018 3/4 / 자료문의처 : 044-201-2158			
일괄설정 +	항목 [1 / 1]	외식 업종별(2018 2/4)	시점 [2 / 10]
외식 업종별(1)	외식 업종별(2)	2018 3/4	2018 2/4
외식산업경기전망지수	소계	67.41	68.98
일반 음식점업	소계	65.91	68.25
	한식 음식점업	65.39	67.68
	중식 음식점업	68.52	67.50
	일식 음식점업	66.63	76.61
	서양식 음식점업	72.38	77.27
	기타 외국식 음식점업	72.67	70.87
기관구내식당업	소계	75.64	80.13
출장 음식 서비스업	소계	61.08	65.79
기타 음식점업	소계	71.45	72.09
	제과점업	75.63	71.46
	피자, 햄버거, 샌드위치 및 유사음식점업	79.84	73.34
	치킨 전문점	65.85	77.26
	분식 및 김밥 전문점	69.52	66.91
	그외 기타 음식점업	84.51	77.83
주점업	소계	60.69	62.46
	일반유흥 주점업	56.68	58.52
	무도유흥 주점업	64.48	54.58
	기타 주점업	61.85	63.77
비알콜 음료점업	소계	79.02	77.34

자료 : (통계청, 외식산업 경기전망지수 2018).

2.6.2 국내 외식서비스 산업 일반현황

외식서비스 산업은 경제성장과 맞벌이 가구의 증가 등으로 지속적으로 성장하고 있는 산업으로 매년 증가하고 있으나 산업의 특징 상 대부분의 사업체가 5인이하의 소상공인 사업체에 집중되어 있으며, 국내 외식업 규모는 사

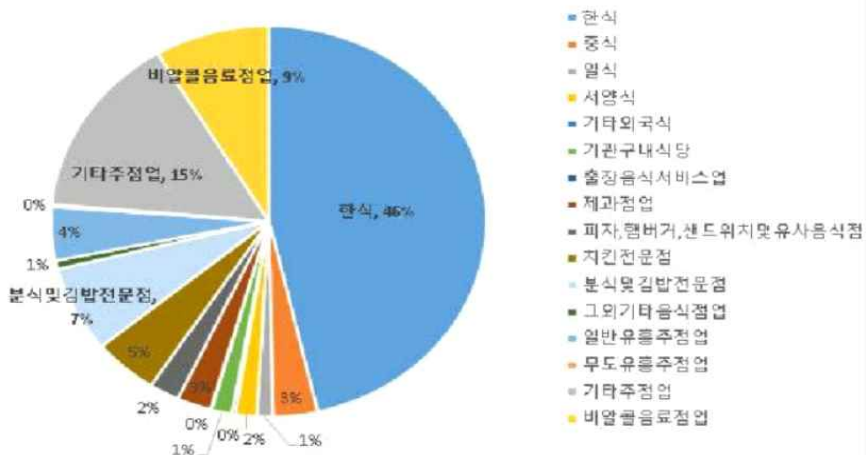
업체수 65만개, 종사자 수 189만명, 매출액 83.8조원이며 전체 GDP의 평균 약 5~6%의 비중을 차지하고 있다



자료 : (산업인력현황분석보고서(음식서비스산업), 2017.7).

[그림2-3]국내외식업성장 추이

업종별로는 2014년 한식업종이 전체의 약46%를 차지하여, 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 연 매출 기준으로 100백만원이하의 사업체 비중이 전체의 약 70%를 차지한다. [2-5]에서와 같이 국세통계기준 음식점은 2017년 11월 기준 687,704개 이다.



자료 : (산업인력환경분석보고서(음식서비스산업), 2017.7).

[그림2-4] 전국음식점 및 주점업 업종별 사업체 수 비중

업종별	2014. 9	2015. 9	2016. 9	2017. 9	(단위: 개)
	①			②	증감률 (②/①)
커피음료점	25,151	30,446	36,546	43,457	72.8%
패스트푸드점	27,741	31,174	32,982	34,421	24.1%
일식전문점	12,997	13,531	14,675	15,896	22.3%
기타외국식전문점	17,257	17,980	18,734	20,450	18.5%
제과점	12,955	13,773	14,570	15,155	17.0%
분식점	49,557	52,725	55,013	55,474	11.9%
기타음식점	22,301	24,702	24,818	24,509	9.9%
한식전문점	346,352	360,209	369,903	375,152	8.3%
중식전문점	21,059	21,784	22,302	22,712	7.8%
호프전문점	41,796	41,861	39,760	37,543	-10.2%
간이주점	19,849	19,009	17,453	16,733	-15.7%
구내식당	35,011	31,929	29,213	26,202	-25.2%
합계	632,026	659,123	675,969	687,704	8.8%

자료 : (국세청, 국세통계로 보는 100대 생활밀착형 통계, 2017.11)

[그림2-5] 음식업종 사업자 수 증감 추이

[표 2-27] 2010~2014년 업종별 전국음식점 및 주점업 종사자 수

연도	2010	2011	2012	2013	2014
한식	773,466	794,205	813,743	841,125	858,898
중식	71,246	74,167	75,417	76,608	77,201
일식	28,964	30,828	32,952	33,400	34,688
서양식	53,931	58,490	63,067	67,279	69,462
기타외국식	5,142	5,943	7,518	8,268	8,928
기관구내식당	34,984	37,961	42,342	48,000	61,297
출장음식서비스업	2,461	2,083	2,388	2,620	2,758
제과점업	52,008	58,401	60,352	63,515	68,274
피자,햄버거,샌드위치 및 유사음식점	64,635	70,607	73,708	80,343	85,243
치킨전문점	59,496	63,164	67,868	70,528	72,505
분식및김밥전문점	90,987	93,535	96,113	100,541	103,163
그외기타음식점	11,225	11,894	11,741	11,411	12,078
일반유흥주점업	91,550	89,825	88,387	84,643	80,885
무도유흥주점업	9,785	8,970	9,355	8,696	8,262
기타주점업	184,047	189,541	193,391	192,551	194,266
비알콜음료점업	75,176	94,004	114,465	134,686	157,603

자료 : (산업인력환경분석보고서(음식서비스산업), 2017.7).

외식서비스 산업 신규사업자 수는 국세청에서 공시하는 산업별 신규사업자 수는 2016년 기준 전체 1,190,425명인데, 이중 음식점 업은 전체 산업분야 내 서비스업(244,702명), 부동산임대업(210,648명),소매업(198,048명) 다음으로 가장 많은 신규창업이 일어나는 분야임

[표 2-28] 2010~2015년 산업별 신규사업자 수(국세청, 국세통계연보, 단위:개)

업종별	2010	2011	2012	2013	2014	2015
농·임·어업	7,773	7,522	7,735	7,987	8,348	9,720
광업	198	192	204	173	131	174
제조업	63,841	66,292	65,852	64,908	67,529	68,320
전기가스수도업	498	792	1,484	3,721	10,173	6,792
도매업	97,544	92,334	89,539	90,548	93,590	90,355
소매업	207,431	209,134	200,640	186,424	194,263	198,124
부동산매매업	4,412	4,995	4,814	4,938	6,434	8,141
건설업	60,261	60,859	59,150	57,452	62,089	69,987
음식업	196,520	192,356	179,007	176,408	189,682	186,922
숙박업	7,153	7,286	7,334	7,608	8,406	9,183
운수창고통신업	71,112	71,403	68,832	68,640	68,294	67,883
부동산임대업	101,263	119,697	125,886	123,292	160,028	210,891
대리중개도급업	14,803	16,506	17,498	17,849	18,151	19,726
서비스업	238,875	234,301	225,630	217,959	240,128	244,791
전체	1,071,684	1,083,669	1,053,605	1,027,907	1,127,246	1,191,009

자료 : (산업인력환경분석보고서(음식서비스산업), 2017.7).

중소기업청에서 공시한 2015 창업기업실태조사에 따르면, 창업자 연령은 50대가 41.6%로 가장 높은 비율을 보이며, 숙박 및 음식점의 경우 40대와 50대의 창업비율이 전체 69.1%로 높게 나타나 대부분 퇴직 후 생계형으로 창업하는 경우가 많은 것으로 추정된다.

[표 2-29] 산업별 창업자 연령대(중소기업청, 창업기업실태조사, 2015)

업종별	조사업체수(개)	20대 (%)	30대 (%)	40대 (%)	50대 (%)	60대 이상(%)
제조업	155,012	0.5	11.4	34.8	35.7	17.7
광업	435	0.0	5.7	5.4	37.8	51.1
건설업	56,860	0.6	9.4	30.1	45.7	14.2
운수업	139,329	0.0	0.3	21.1	40.6	38.1
출판영상방송통신 및 정보서비스업	18,781	2.2	17.9	50.8	19.7	9.5
사업시설관리 및 사업지원서비스업	25,306	0.5	12.5	28.5	36.6	21.9
전문과학 및 기술서비스업	40,629	0.7	15.5	44.5	25.6	13.7
보건업 및 사회복지서비스업	52,115	0.3	13.7	47.0	29.0	10.0
농업,임업 및 어업	535	0.0	6.9	16.2	48.8	28.1
전기,가스,증기,수도사업	253	7.1	0.0	4.6	49.8	38.5
도매 및 소매업	504,968	1.7	14.7	37.2	30.0	16.4
숙박 및 음식점업	487,492	0.9	11.2	27.5	41.6	18.9
금융 및 보험업	5,980	0.0	11.0	34.8	36.5	17.7
예술,스포츠 및 여가관련 서비스업	75,420	0.8	21.4	32.9	28.5	16.4
하수,폐기물처리,원료재생, 환경복원업	2,690	0.0	13.1	33.7	32.2	20.9
교육서비스업	104,760	0.8	26.3	44.8	22.3	5.9
수리 및 기타개인서비스업	154,029	0.0	16.5	33.6	29.8	18.9
임대업(부동산제외)	69,122	0.8	4.6	30.0	45.1	20.1

자료 : (산업인력환경분석보고서(음식서비스산업), 2017.7).

외식서비스산업의 폐업율은 전체산업을 비교해볼 때 가장 높은 산업분야이며, 산업진입장벽이 낮아 신규창업자의 유입이 크며, 산업 내 경쟁도 심화되어 폐업자도 많은 산업분야 중 하나이다. 음식업의 폐업율은 2015년 기준 21.9%로 가장 높으며, 이는 산업 전체 폐업을 11.8%에 비해 약2배정도 높은 비율로 나타나 있다

[표 2-30] 2010~2015산업별 전체 폐업률(국세통계연보 재가공, 단위:%)

업종별	2010	2011	2012	2013	2014	2015
농·임·어업	8.5%	7.9%	7.7%	7.1%	6.5%	6.6%
광업	8.8%	8.4%	8.0%	8.3%	5.1%	5.6%
제조업	10.0%	10.0%	10.4%	10.0%	8.7%	8.1%
전기가스수도업	10.5%	10.8%	7.4%	6.6%	6.4%	9.0%
도매업	14.1%	13.9%	14.1%	13.8%	11.8%	10.4%
소매업	22.2%	23.0%	22.7%	21.5%	18.8%	17.2%
부동산매매업	17.3%	15.8%	16.1%	14.2%	11.4%	9.1%
건설업	12.9%	13.2%	13.4%	12.7%	10.8%	10.2%
음식업	28.8%	28.6%	26.5%	24.9%	23.4%	21.9%
숙박업	15.6%	16.0%	15.5%	15.4%	14.4%	14.9%
운수창고통신업	11.5%	11.4%	11.4%	10.7%	9.7%	8.6%
부동산임대업	6.3%	6.6%	5.9%	6.1%	6.5%	6.4%
대리중개도급업	24.8%	24.6%	25.4%	27.3%	21.7%	19.5%
서비스업	18.0%	18.4%	17.8%	16.5%	14.3%	12.8%
전체	15.4%	15.5%	15.0%	14.2%	12.8%	11.8%

* 전체 폐업율=당기폐업자 수/ 당기 가동사업자 수 × 100

자료 : 산업인력현황분석보고서(음식서비스산업), 2017.7).

2.6.2 외식업체 4대 보험 가입비율 분석

한국외식산업연구원 조사결과 도소매·숙박음식점은 국민연금 가입률 56.3%, 건강보험 가입률 59%, 고용보험 가입률 58.9%로 나타났으며, 통계청의 근로형태별 사회보험 가입자 비율에서 보면, 비정규직과 시간제의 고용보험 가입율은 43.6%, 24.8%이다.

[표 2-31] 2017 산업별 4대 사회보험 가입률

산업분류	임금근로자(천명)	국민연금(%)	건강보험(%)	고용보험(%)
계	19,779	69.6	74.8	74.9
광·제조업	3,938	86.9	91.2	90
건설업	1,533	47.7	51.6	53.9
도소매·숙박음식점	3,682	56.3	59	58.9
전기·운수·통신·금융업	2,308	80	84.2	82.6
사업·개인·공공서비스등	8,195	69.1	76.6	69.9

자료 : 산업인력현황분석보고서(음식서비스산업), 2017.7).

[표 2-32] 근로형태별 사회보험 가입자 비율

근로형태별	2018. 08		
	국민연금(직장가입자)	건강보험(직장가입자)	고용보험
임금근로자	69.8	75.5	71.6
정규직	86.2	90.1	87.0
비정규직	36.6	45.9	43.6
한시직	50.6	62.9	57.9
기간제	51.3	65.3	58.8
비기간제	48.0	54.2	54.6
시간제	18.6	25.0	24.8
비전형	19.8	32.1	29.9

자료 : KORSIS(통계청, 시도 종사상 지위별 종사자수, 2016).

일반음식점 종사상 지위별 종사자 수의 통계에 따르면, 전국의 일반음식점 기준으로 볼 때 고용보험가입을 거의 안하는 자영업주와 무급가족(46.8%), 임시 및 일용근로자(24.4%)의 비율을 합하면 71.6%이다. 경기지역의 경우도 자영업주와 무급가족(43.0%), 임시 및 일용근로자(29.5%)를 합하면 72.5%이다.

[표 2-33] 전국 일반음식점 종사상 지위별 종사자 수

전 국

산업별	종사상 지위별 종사자수	2016	비율
일반 음식점업	계	1,105,360	100%
.	자영업주,무급가족	517,379	46.8%
.	상용종사자	313,629	28.4%
.	임시 및 일용근로자	270,256	24.4%
.	기타종사자	4,096	0.4%
한식 음식점업	계	889,813	
.	자영업주,무급가족	451,299	
.	상용종사자	232,161	
.	임시 및 일용근로자	203,190	
.	기타종사자	3,163	
중식 음식점업	계	85,453	
.	자영업주,무급가족	38,236	
.	상용종사자	27,246	
.	임시 및 일용근로자	19,668	
.	기타종사자	303	
일식 음식점업	계	45,003	
.	자영업주,무급가족	12,278	
.	상용종사자	19,251	
.	임시 및 일용근로자	13,304	
.	기타종사자	170	
서양식 음식점업	계	72,666	
.	자영업주,무급가족	12,577	
.	상용종사자	29,782	
.	임시 및 일용근로자	29,903	
.	기타종사자	404	
기타 외국식음식점업	계	12,425	
.	자영업주,무급가족	2,989	
.	상용종사자	5,189	
.	임시 및 일용근로자	4,191	
.	기타종사자	56	

자료 : KORSIS(통계청, 시도 종사상 지위별 종사자수, 2016).

[표 2-34] 경기도 일반음식점 종사상 지위별 종사자 수

경 기 도	일반 음식점업	계	242,321	100%
		자영업주,무급가족	104,118	43.0%
		상용종사자	66,085	27.3%
		임시 및 일용근로자	71,407	29.5%
		기타종사자	711	0.2%
	한식 음식점업	계	195,818	
		자영업주,무급가족	91,156	
		상용종사자	49,920	
		임시 및 일용근로자	54,223	
		기타종사자	519	
	중식 음식점업	계	18,612	
		자영업주,무급가족	7,188	
		상용종사자	5,617	
		임시 및 일용근로자	5,763	
		기타종사자	44	
	일식 음식점업	계	10,107	
		자영업주,무급가족	2,693	
		상용종사자	3,836	
		임시 및 일용근로자	3,558	
		기타종사자	20	
	서양식 음식점업	계	14,718	
		자영업주,무급가족	2,276	
		상용종사자	5,658	
		임시 및 일용근로자	6,656	
		기타종사자	128	
	기타 외국식 음식점업	계	3,066	
		자영업주,무급가족	805	
		상용종사자	1,054	
		임시 및 일용근로자	1,207	
		기타종사자	0	

자료 : KORSIS(통계청, 시도 종사상 지위별 종사자수, 2016)

표[2-32]의 외식업체 4대 사회보험 정규직·비정규직의 가입률 현황을 보면, 국민연금 가입 비정규직은 11.6%, 건강보험 가입 비정규직 12.0%, 고용보험 가입 비정규직 23.1%, 산재보험 가입 비정규직 27.3%로 조사되었다.

[표 2-35] 외식업체 4대 사회보험 정규직·비정규직 가입률 현황

4대사회보험 가입여부	국민연금(%)		건강보험(%)		고용보험(%)		산재보험(%)	
	정규직	비정규직	정규직	비정규직	정규직	비정규직	정규직	비정규직
총계	83.0%	11.6%	81.2%	12.0%	81.7%	23.1%	83.5%	27.3%
대	76.3%	16.9%	71.1%	16.9%	72.4%	21.7%	76.3%	30.1%
중	89.2%	7.4%	79.2%	8.6%	79.2%	18.5%	81.3%	21.0%
소	90.4%	9.6%	90.4%	9.6%	90.4%	32.7%	90.4%	32.7%

자료: 한국외식산업연구원 조사(2017)

4대 사회보험을 가입하지 않은 외식업체의 주요 이유는 소득금액 감소가 59.8%로 가장 높고, 최저생계 수급자로 소득 신고할 경우 노령연금 등이 20.5%로 자격박탈, 12.5%는 신용불량자로 소득신고를 기피하는 경우로 분석되었다. 특히 외식사업주가 근로자의 분담 보험료까지 분담하는 비율은 25.0%로 소득액면 감소 때문에 근로자가 4대 사회보험 가입을 기피하고 있어 경영자의 부담이 가중되고 있음이 조사되었다.

[표 2-36] 외식업체 4대 사회보험 가입기피 사유

4대사회보험 기피 사유	응답 수 (명)	비율
신용불량자로 소득신고 기피	14	12.5%
최저생계수급자로 소득신고 시 자격박탈	23	20.5%
근로자의 소득액면 감소로 근로자 가입거부	67	59.8%
외국인 불법 체류자	2	1.8%
기타	6	5.4%
총계	112	100.0%

자료: 한국외식산업연구원 조사(2017)

[표 2-36] 외식업체 4대 사회보험 부담현황

분류	응답 수 (명)	비율
4대 보험을 근로자분까지 부담	55	25.0%
4대 보험을 사업자분만 부담	165	75.0%
총계	220	100.0%

자료: 한국외식산업연구원 조사(2017)

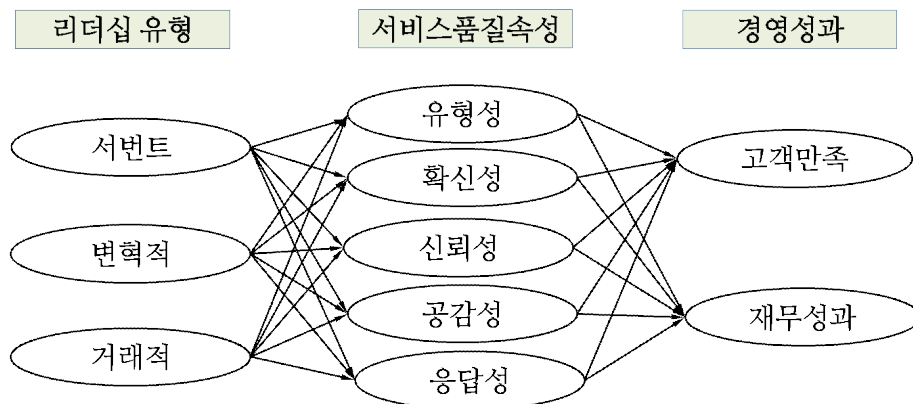
경기도 외식업의 4대보험 가입에 대하여 [표2-34]에서 와 같이 72.5%중 자영업자와 무급가족은 고용보험지원센터에서는 경영층이라고 간주하고 고용보험 가입기피하며, 임시 및 일용근로자는 수입 감소를 이유로 고용보험가입을 꺼리고 있으며, 외식기업대표가 부담하지 않는 한 가입을 하지 않는 경우가 대다수이며, [표2-35]의 비정규직의 고용보험 가입율은 23.1%이며,[2-36]의 4대보험 근로자분까지 부담률이 25%로 볼 때, 외식업종의 4대보험 가입자는 평균(가입대상 27.5%+23.1%+25%)은 25.2%이므로 외식기업에 직원1명이 4대 보험을 가입하였다고 한다면 실질 직원은 미가입자 포함하여 3명정도는 4대 보험을 가입하지 않았다고 볼 수 있다.

2.7 선행연구

본 연구에서 다루려는 변수들 - 리더십, 권한위임, 서비스품질, 경영성과, 고용지원에 관하여 다양한 연구들이 진행되었다. 연구자들에 따라 여러 가지 연구모형이 제시되었는데, 본 연구의 주된 관심사인 거래적 리더십, 홀서비스 권한위임, 서비스품질, 경영성과, 서비스관리자 고용지원에 초점을 맞추어 선행연구의 결과를 비교·검토하였다.

2.7.1 리더십과 서비스품질과의 관계

양창봉(2012)은 리더십 유형이 서비스품질속성과 경영성과에 영향을 미친다는 가설을 제시하고, 리더십유형은 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십으로 구분하고, 서비스품질속성은 유형성, 혁신성, 신뢰성, 공감성, 응답성으로 정의하였다. 리더십 유형이 서비스품질속성과 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과 거래적 리더십은 서비스품질속성 중 혁신성, 신뢰성, 응답성에 영향을 미치고, 혁신성, 신뢰성은 고객만족에, 유형성, 혁신성, 응답성은 재무성과에 영향을 미친다고 주장하였다. [그림 2-6]는 양창봉(2012)의 연구모형이다.



[그림 2-6] 양창봉(2012)의 연구모형

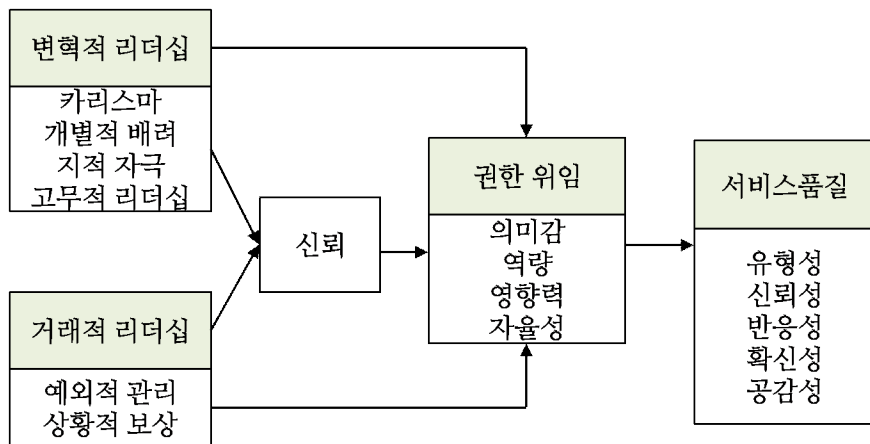
[표 2-37] 거래적 리더십에 관한 선행연구

연구자	연구대상	연구변수			
		독립변수	매개변수	결과변수	조절변수
김세리(2005)	레스토랑 종사자	변혁적리더십 거래적리더십	임파워먼트	조직유효성	
김영호(2017)	사무직 상사	변혁적리더십 거래적리더십		조직시민행동 역할 내 행동	
김재영(2003)	관광숙박, 식당 종사자	변혁적리더십 거래적리더십	신뢰 임파워먼트	서비스품질	
라순주(2016)	평생교육기관 관리자	변혁적리더십 거래적리더십	임파워먼트	직무열의	
박두영(2017)	호텔종사원 리더	거래적리더십	직무태도	조직몰입	동기부여
신윤경(2017)	국내항공사 객실승무원	(리더십 유형) 변혁적리더십 거래적리더십		직무만족도 서비스회복성 과	성별, 연령, 학 력, 직급, 근무 년수
양창봉(2012)	변호사, 회계사, 세무사, 경영지도사, 기술지도사, 감정평가사	서번트리더십 변혁적리더십 거래적리더십	서비스품질	경영성과	
양훈(2016)	레스토랑 오너셰프	거래적리더십	임파워먼트	조직유효성	
이금아(2017)	대학병원 간호사	비판적사고성 향 변혁적리더십 거래적리더십		근거기반실무 역량	
이지운(2017)	특급호텔 직원	변혁적리더십 거래적리더십	조직성과	직무만족	
정인숙(2011)	카지노 직원	거래적리더십 변혁적리더십	조직공정성 임파워먼트	조직몰입	
한경석(2010)	리조트 계약직직원	거래적리더십 변혁적리더십	임파워먼트 직무만족 조직몰입	서비스품질	
한성위(2017)	기업조직 직장인	변혁적리더십 거래적리더십	리더구성원교 환관계	직무열의 직무소진 직무냉소	향상초점 예방초점

자료 : 연구자 정리

2.7.2 권한위임과 서비스품질과의 관계

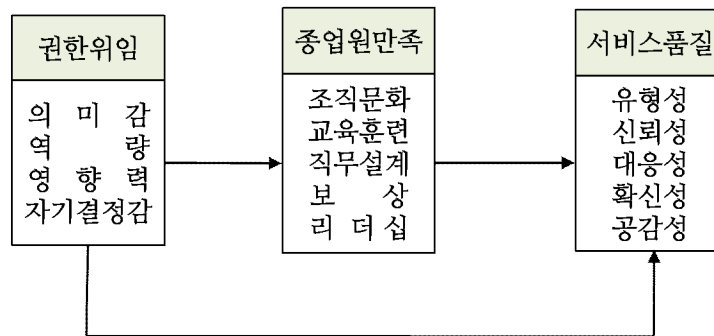
김재영(2003)은 관광숙박업과 외식업을 중심으로 리더십이 신뢰와 권한위임 및 서비스품질에 영향을 미친다는 가설을 제시하고 권한위임은 의미감, 역량, 영향력, 자율성으로 정의하였다. 권한위임이 서비스품질에 미치는 영향을 검토한 결과 의미감은 유형성, 신뢰성, 공감성, 확산성에 정(+의 영향을 미치고, 역량은 유형성, 신뢰성에 정(+의 영향을 미치고, 자율성은 유형성, 신뢰성, 반응성에 정(+의 영향을 미치고, 영향력은 유형성, 신뢰성, 공감성, 확산성에 부(-의 영향을 미친다고 주장하였다. [그림 2-7]은 김재영(2003)의 연구모형이다.



[그림 2-7] 김재영(2003)의 연구모형

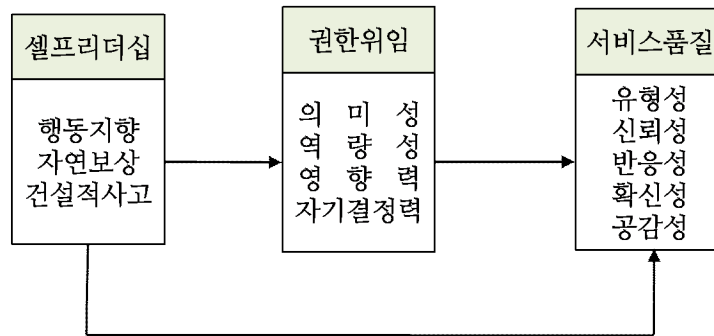
김창섭(2003)은 건강보험공단 직원들을 대상으로 권한위임이 종업원만족과 서비스품질에 영향을 미친다는 가설을 제시하고 권한위임은 의미감, 역량, 영향력, 자기결정감으로 정의하였다. 권한위임이 서비스품질에 미치는 영향을 검토한 결과 의미감은 유형성, 공감성에 영향을 미치고, 역량은 신뢰성, 대응성, 확신성에 영향을 미치고, 영향력은 신뢰성, 대응성, 확신성에 영향을 미치고, 자기결정감은 신뢰성, 대응성, 확신성, 공감성에 영향을 미친다고 주장하였다. [그림 2-8]은 김창섭(2003)의 연구모형이다.

이창배(2007)은 서울시 공무원들을 대상으로 권한위임이 종업원만족과 서비스품질에 영향을 미친다는 가설을 제시하였다. 권한위임이 서비스품질에 미치는 영향을 검토한 결과 의미감은 유형성, 공감성에 영향을 미치고, 역량은 신뢰성, 대응성, 확신성, 공감성에 영향을 미치고, 영향력은 신뢰성, 대응성, 확신성에 영향을 미치고, 자기결정감은 신뢰성, 대응성, 확신성, 공감성에 영향을 미친다고 주장하였다. [그림 2-8]은 이창배(2007)의 연구모형이다.



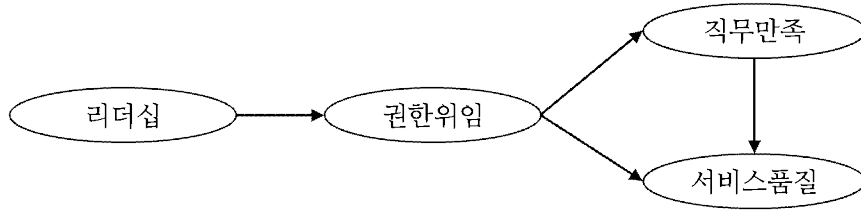
[그림 2-8] 김창섭(2003)과 이창배(2007)의 연구모형

고형일(2011)은 의료기관 종사자들을 대상으로 셀프리더십이 권한위임과 서비스품질에 영향을 미친다는 가설을 제시하고 권한위임은 의미성, 역량성, 영향력, 자기결정력으로 정의하였다. 셀프리더십이 권한위임과 서비스품질에 미치는 영향을 검토한 결과, 셀프리더십이 권한위임에 통계적으로 유의한 것으로 나타났고, 셀프리더십이 서비스품질에 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났고, 권한위임이 서비스품질에 통계적으로 유의미한 영향을 미친다고 주장하였다. [그림 2-9]은 고형일(2011)의 부분연구모형이다.



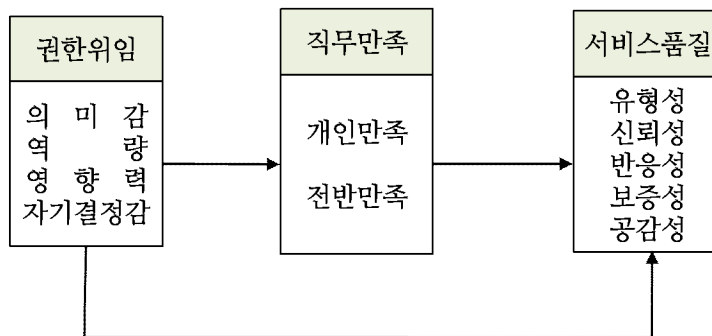
[그림 2-9] 고형일(2011)의 부분연구모형

박미옥(2004)은 호텔기업 종업원들을 대상으로 리더십이 권한위임과 직무만족 및 서비스품질에 영향을 미친다는 가설을 제시하였다. 리더십이 권한위임과 직무만족 및 서비스품질에 미치는 영향을 검토한 결과, 리더십이 권한위임에 통계적으로 유의한 것으로 나타났고, 권한위임이 직무만족에 통계적으로 유의한 것으로 나타났고, 직무만족은 서비스품질에 통계적으로 유의한 것으로 나타났고, 권한위임이 서비스품질에 통계적으로 유의미한 영향을 미친다고 주장하였다. [그림 2-10]은 박미옥(2004)의 연구모형이다.



[그림 2-10] 박미옥(2004)의 연구모형

이옥근(2002)은 서울시 공무원 조직을 대상으로 권한위임이 직무만족과 서비스품질에 영향을 미친다는 가설을 제시하였다. 권한위임이 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향을 검토한 결과, 권한위임 중 의미감, 역량, 자기결정감이 직무만족중 개인만족에 통계적으로 유의한 것으로 나타났고, 권한위임 중 의미감, 영향력, 자기결정감이 직무만족 중 전반만족에 통계적으로 유의한 것으로 나타났고, 직무만족 중 개인만족은 서비스품질에 통계적으로 유의한 것으로 나타났고, 권한위임 중 의미감, 역량, 영향력, 자기결정감이 서비스품질에 통계적으로 유의미한 영향을 미친다고 주장하였다. [그림 2-11]은 이옥근(2002)의 연구모형이다.



[그림 2-11] 이옥근(2002)의 연구모형

[표 2-38] 서비스품질에 관한 선행연구

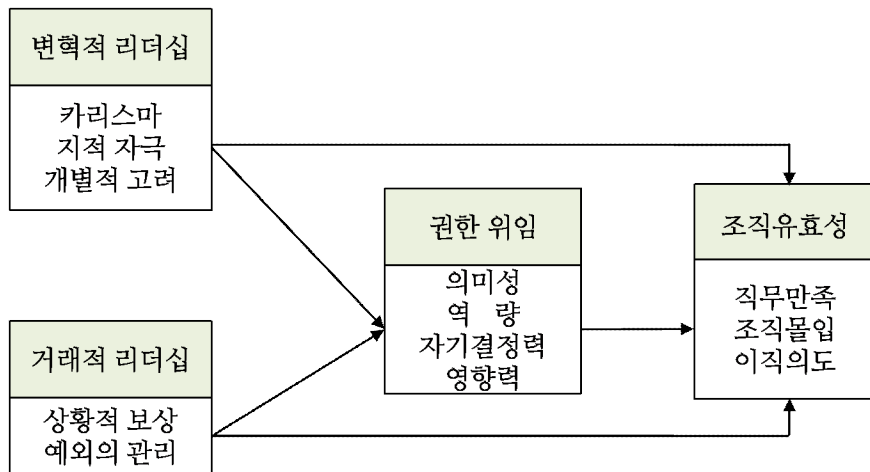
연구자	연구대상	연구변수			
		독립변수	매개변수	결과변수	조절변수
고형일(2011)	의료기관 종사자	셀프리더십	심리적임파워 먼트 조직시민행동	서비스품질	
김재영(2003)	관광숙박,식당 종사자	변혁적리더십 거래적리더십	신뢰 임파워먼트	서비스품질	
김창섭(2003)	서비스기업 종업원	권한위임	종업원만족	서비스품질	
박미옥(2004)	호텔기업 종업원	리더십	임파워먼트 직무만족	서비스품질	
양창봉(2012)	변호사, 회계 사, 세무사, 경 영지도사, 감 기술지도사, 감 정평가사	서번트리더십 변혁적리더십 거래적리더십	서비스품질	경영성과	
유인모(2013)	골프장 채직자	서비스품질 마케팅활동	직무만족	고객지향성	
이흥규(2014)	호텔레스토랑 종사자	서비스품질	관계마케팅	경영성과	
조성길(2010)	리조트 방문고객	물리적환경	서비스품질 고객만족	경영성과	
최명규(2014)	컨설팅 수진기업	컨설팅서비스 품질	지각된가치 만족도	인지된기업성 과	정부지원, 신보 지원, 기업규 모, 컨설팅분 야, 컨설턴트자 격증
최진우(2001)	호텔,은행,증권 회사,차정비회 사-종업원, 의사, 보험설계 사	권한위임	직무만족	서비스품질	서비스업종
한경석(2010)	리조트 계약직직원	거래적리더십 변혁적리더십	임파워먼트 직무만족 조직몰입	서비스품질	

자료 : 연구자 정리

2.7.3 리더십과 권한위임과의 관계

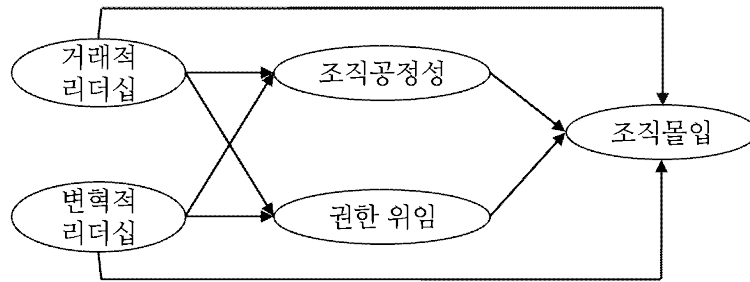
김세리(2005)는 리더십 유형이 권한위임과 조직유효성에 영향을 미친다는 가설을 제시하고, 리더십유형은 변혁적 리더십, 거래적 리더십으로 구분하였

다. 리더십 유형이 권한위임과 조직유효성에 미치는 영향을 분석한 결과 변혁적 리더십 중 카리스마는 의미성, 역량, 영향력에 영향을 미치고, 변혁적 리더십 중 지적자극은 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력에 영향을 미치고, 변혁적 리더십 중 개별적 고려는 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력에 영향을 미치고, 거래적 리더십 중 상황적 보상은 역량, 자기결정력에 영향을 미치고, 거래적 리더십 중 예외의 관리는 영향력에 영향을 미친다고 주장하였다. [그림 2-12]은 김세리(2005)의 연구모형이다.



[그림 2-12] 김세리(2005)의 연구모형

정인숙(2011)은 카지노 영업 관리자를 대상으로 리더십 유형이 권한위임과 조직공정성 및 조직몰입에 영향을 미친다는 가설을 제시하고, 리더십유형은 거래적 리더십, 변혁적 리더십으로 구분하였다. 리더십 유형이 권한위임과 조직유효성에 미치는 영향을 분석한 결과 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 조직공정성이 부분 매개역할을 하고, 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 권한 위임이 부분 매개역할을 하고, 거래적 리더십과 조직몰입의 관계에서 조직공정성이 완전 매개역할을 하고, 거래적 리더십과 조직몰입의 관계에서 권한 위임이 부분 매개역할을 한다고 주장하였다. [그림 2-13]은 정인숙(2011)의 연구모형이다.



[그림 2-13] 정인숙(2011)의 연구모형

[표 2-39] 권한위임에 관한 선행연구

연구자	연구대상	연구변수			
		독립변수	매개변수	결과변수	조절변수
곽량(2015)	중국서비스업 종사원	임파워먼트		고객만족	
고형일(2011)	의료기관 종사자	셀프리더십	심리적임파워먼트 조직시민행동	서비스품질	
권형섭(2007)	호텔종사원	변혁적리더십	임파워먼트 직무만족	조직몰입	
김남수(2015)	뷔페 레스토랑 조리사	임파워먼트	직무만족	고객지향성	
김세리(2005)	레스토랑 종사자	변혁적리더십 거래적리더십	임파워먼트	조직유효성	
김재영(2003)	관광숙박, 식당 종사자	변혁적리더십 거래적리더십	신뢰 임파워먼트	서비스품질	
김창섭(2003)	서비스기업 종업원	권한위임	종업원만족	서비스품질	
라순주(2016)	평생교육기관 관리자	변혁적리더십 거래적리더십	임파워먼트	직무열의	
박명옥(2015)	직장인 회사원, 공무원	권한위임	반응성 진정성 공정성	서비스회복만족도	
박미옥(2004)	호텔기업 종업원	리더십	임파워먼트 직무만족	서비스품질	
배주민(2015)	객실승무원	리더십	심리적임파워먼트	직무만족	
안옥선(2011)	대구종합병원 의사, 간호사	리더십 권한위임 ETC	직무만족 조직몰입 이직의도	서비스행동	
양훈(2016)	레스토랑 오너셰프	거래적리더십	임파워먼트	조직유효성	

자료 : 연구자 정리

연구자	연구대상	연구변수			
		독립변수	매개변수	결과변수	조절변수
유지형(2009)	한식업 종사원	서비스재량권 부여	임파워먼트	직무만족	
이린나(2017)	특급호텔 종사원	진정성리더십	임파워먼트 신뢰	조직유효성	
이옥근(2002)	서울시내구청 공무원	직무만족 권한위임		서비스품질	
이종승(2016)	기업 임·직원	목표설정	심리적임파워 먼트 조직시민행동	재무성과	
이창배(2007)	서울시내구청 공무원	권한위임	종업원만족	서비스품질	
이철우(2000)	호텔 종사원	임파워먼트	직무만족 조직몰입	이직의도	
정인숙(2011)	카지노 직원	거래적리더십 변혁적리더십	조직공정성 임파워먼트	조직몰입	
최경은(2016)	보험사 영업사원	진성리더십	심리적 임파워 먼트	친사회적서비 스행동	
최철수(2002)	여행사 종사원	임파워먼트	직무만족 조직몰입	직무성과	개인적배경
태준열(2016)	온라인게임사 종사자	임파워먼트		직무충실화	조직지원인식
한경석(2010)	리조트 계약직직원	거래적리더십 변혁적리더십	임파워먼트 직무만족 조직몰입	서비스품질	

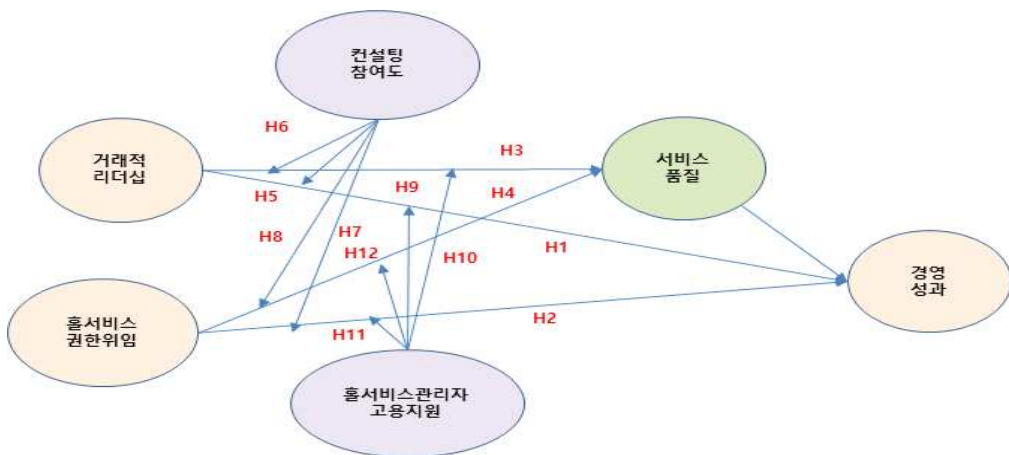
자료 : 연구자 정리

Ⅲ. 연구설계

3.1 연구모형 설계

본 연구의 목적은 거래적 리더십이 서비스품질에 정(+)의 영향을 미치고 그에 따라 서비스품질이 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 지 검증하고자 한다. 또한 홀 서비스 권한위임이 서비스품질에 정(+)의 영향을 미치고, 서비스품질이 경영성과에 영향을 미치는 지 검증하고자 한다. 선행연구에서 가장 많이 적용한 거래적 리더십(상황적 보상, 예외의 관리)와 홀 서비스 권한위임(의미성, 역량, 자기결정력, 영향력)을 독립변수로 선정하였으며, 경영성과(고객만족, 재무성과)를 종속변수로 선정하였고, 서비스품질(유형성, 확신성, 신뢰성, 공감성, 대응성)을 매개변수로, 컨설팅참여도와 홀 서비스 관리자 고용지원을 조절변수로 선정하였다. 이러한 내용을 바탕으로 한 연구 모형은 [그림 3-1] 과 같다.

[그림 3-1]연구모형



3.2 변수의 조작적 정의와 가설의 설정

3.2.1 변수의 조작적 정의

3.2.1.1 거래 적 리더십

거래 적 리더십은 상황적 보상과 예외적 관리를 거래적 리더십의 요소로 보는 견해가 일반적이다(김재영, 2003)라고 하였고, Bass가 개발한 MLQ(Multi factor Leadership Questionnaire)를 이용한 반응할당분석(response allocation analysis)과 요인분석(factor analysis)에서 거래적 리더십은 상황적 보상, 예외적 관리 등의 2가지 하위행동요소들로 구성되어 있음을 실증적으로 밝혀냈다(Bass, 1985). 본 연구는 선행연구에서 적용된 측정항목을 적합하도록 재구성하여 측정하였다

[표 3-1]거래 적 리더십 측정 항목

구 분	측 정 항 목	관련 문헌
상황적 보상	상응보상제공, 만족감표현, 기대노력 성과 확신, 유형보상	Bass(1995) 김세리(2005) 김재영(2003) 양창봉(2012) 양훈(2016)
예외의 관리	문제개입정도, 조치, 규칙절차강조, 기존방식	

3.2.1.2 홀 서비스 권한위임

권한위임에 대하여 관광숙박업과 외식업을 중심으로 리더십이 신뢰와 권한위임 및 서비스품질에 영향을 미친다는 가설을 제시하고 권한 위임은 의미감, 역량, 영향력, 자율성으로 정의하였다.(김재영,2003) 본 연구에서는 홀 서비스에 대한 권한위임은 선행연구에서 활용된 측정항목을 본 연구에 적합하도록 재구성하여 측정하였다.

[표 3-2]홀 서비스 권한 위임 측정 항목

구 분	측 정 항 목	관련 문헌
의미성	개인적 의미 조직목표달성의 의미 개인발전의 의미 직원업무 회사에 의미있는 업무	Spreizer(1995) 김재영(2003) 김세리(2005) 조성길(2010) 양창봉(2012)
역량	업무수행능력 업무수행을 인정 자신감 지식과 기술	
자기결정력	자율성부여 직원이 결정 재량권행사 의사결정의 자율성,	
영향력	조직목표달성에 영향, 중요한 의미를 갖는 업무 업무처리결정에 상당한 영향력 영향력 발휘	

3.2.1.3 서비스품질

거래적 리더십은 서비스품질속성 중 혁신성, 신뢰성, 응답성에 영향을 미치고, 혁신성, 신뢰성은 고객만족에, 유형성, 혁신성, 응답성은 재무성과에 영향을 미친다고 주장한(양창봉,2012) 선행연구의 활용 측정항목을 본 연구에 적절하도록 재구성하여 분석하였다.

[표 3-3]서비스품질 측정 항목

구 분	측 정 항 목	관련 문헌
유형성	옷차림과 용모,자격증,친절과 예의,위생법	PZB(1988)
혁신성	고객의견,진하계수렴,기존상담내용기억,고객기억	Cronin&Taylor(1992) 김세리(2005) 김재영(2003) 양창봉(2012)
신뢰성	업무처리,문제해결방법,서비스,전문지식	
공감성	고객입장에서 업무처리,정보제공,편의제공,평판	
대응성	정성껏응대,자발적서비스,불만사항즉시시정,고객 불평문제 원만한 처리	

3.2.1.4 경영성과

경영성과란 “기업이 설정한 목표달성을 위하여 각 기능 부분별 목표수행결과로서 재무적 및 비재무적 성과의 총합”이라고 정의하였고(최지영, 2012), 외식업체의 경영성과는 기업의 전략적 의도의 실현 여부에 대한 결과이며 측정항목으로는 재무적성과, 고객만족도, 업무관리 효율성, 변화를 개선하려는 능력으로 정의하였다(조현수, 2013) 따라서 본 연구는 선행연구에서 활용된 측정항목을 본 연구에 적합하도록 재구성하여 측정하였다.

[표 3-4]경영성과 측정 항목

구 분	측 정 항 목	관련 문헌
재무성과	매출액증가, 수익, 고용인원당 매출액, 현금흐름	최지영(2012) 조현수(2013)
고객만족	서비스신뢰, 서비스정확성, 서비스품질, 고객충성도	류재희(2015) 송성국(2017)

3.2.2 가설설정

본 연구의 가설은 선행연구에서 가장 많이 적용한 거래적 리더십과 홀 서비스 권한위임을 독립변수로 선정하고, 그에 따라 경영성과를 종속변수로 선정하여 분석하고자 한다. 즉 거래적 리더십(상황적 보상, 예외의 관리)이 경영성과(재무적성과, 고객만족)에 미치는 영향 및 홀 서비스 권한위임(의미성, 역량, 자기결정성, 영향력)이 경영성과에 미치는 영향을 알아보고, 서비스품질의 매개효과와 컨설팅참여도와 서비스 관리자 고용지원의 조절된 매개효과가 어

떻게 측정되는지 알아보고자 한다.

여러 선행연구에서 거래적 리더십과 권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 검증하였다(양창봉(2012), 김재영(2003)).따라서 선행연구를 토대로 아래와 같이 가설을 설정하였다.

H1. 거래적 리더십이 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H2. 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H3. 거래적 리더십이 경영성과에 영향을 미치는데 있어서 서비스품질이 매개할 것이다

H4. 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 영향을 미치는데 있어서 서비스품질이 매개할 것이다

H5. 거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향에 있어서 컨설팅참여도가 조절할 것이다

H6. 거래적 리더십이 서비스품질에 미치는 영향에 있어서 컨설팅참여도가 조절 할 것이다.

H7. 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 있어서 컨설팅참여도가 조절 할 것이다

H8. 홀 서비스 권한위임이 서비스품질에 미치는 영향에 있어서 컨설팅참여도가 조절 할 것이다

H9. 거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향에 있어서 홀 서비스 관리자 고용지원이 조절할 것이다.

H10. 거래적 리더십이 서비스품질에 미치는 영향에 있어서 홀 서비스 관리자 고용지원이 조절할 것이다

H11. 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 있어서 홀 서비스 관리자 고용지원이 조절할 것이다

H12. 홀 서비스 권한위임이 서비스품질에 미치는 영향에 있어서 홀 서비스 관리자 고용지원이 조절할 것이다

H13. 거래적 리더십과 홀 서비스 권한위임이 경영성과 미치는 영향에 있어서 컨설팅참여도와 서비스관리자 고용지원이 서비스품질에 조절 매개할 것이다

3.3 조사 설계

3.3.1 설문지 구성

본 연구를 위한 설문지는 <표 3-5>와 같이 크게 7개의 부분으로 구성되어 있으며, 본 연구에 사용한 설문지의 내용들은 거래적 리더십, 홀 서비스 권한위임, 서비스 품질, 경영성과, 홀 서비스 관리자 고용지원 등의 관련 선행 연구 분석을 통하여 본 연구의 목적에 적합하도록 구성하였다.

[표 3-5] 설문지 구성

변수		문항수	측정척도
거래적 리더십	상황적 보상	5	Likert 5점척도
	예외의 관리	5	
홀서비스 권한위임	의미성	4	
	역량	4	
	자기결정력	4	
	영향력	4	
서비스품질	유형성	4	
	확신성	4	
	신뢰성	4	
	공감성	4	
	대응성	4	
경영성과	고객만족	4	
	재무성과	4	
컨설팅참여도	참여도	1	명목척도
홀서비스 관리자 고용지원	지원효과	1	명목척도
인구통계학적 특성		4	명목척도
총 계		60	

3.3.2 조사대상의 선정 및 분석방법

이번 연구의 모집단은 경기도 지역 소재 외식기업 한식음식점을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문의 진행기간은 2018년 9월25일부터 20일 동안

10월 15일까지 조사 수집되었고, 총 300부 중 247부가 회수 되었다.

본 연구에서는 연구목적 위하여 선행연구의 이론적 배경 내용을 제시하고, 연구된 이론적 배경으로 각 변수를 설정하고 설문을 구성하였다.

설문조사를 통하여 수집된 설문내용을 과학적, 논리적으로 분석하기 위하여 통계 패키지 프로그램(SPSS(Ver 23.0))을 이용하여 다음과 같은 방법으로 분석하였다.

첫째, 인구통계학적 분석을 실시하고 일반특성을 분석하기 위해 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 연구에 대한 일관성 확보를 위한 요인분석과 Crombach's α 계수를 이용하여 신뢰도 분석을 하였다. 탐색적 요인분석을 실시하여 동일 요인끼리 측정항목이 묶여 있는지 여부를 파악하여 타당성분석을 하였다.

셋째, 각 항목의 가설에 대한 적합성 검정을 하기 위해 단순회귀분석 실시로 유의성 여부를 확인하였다.

이번연구의 모집단은 경기도 지역의 외식기업 한식음식점 경영주를 대상으로 설문조사는 본 연구의 목적을 설명하고 순수하게 학문적 연구목적으로 자료를 수집하는 것으로 설문방법에 대하여 공지를 안내하였으며, 설문에 대하여 직접 경험했거나 가장 근접한 문항을 선정하도록 하였다.

3.3.3 홀 서비스 매니저 고용지원관련 점주 부담가능 최저임금범위와

정부지원 고용보조금 범위조사

이번 연구에는 포함되지 않으나 최근 최저임금에 대한 관심이 높아 추가로 경기도 지역 한식외식기업을 대상으로 2019년 홀 서비스 매니저 고용 지불 가능한 1시간당 최저임금범위 및 2019년 홀 서비스 매니저 적정 지원 고용보조금(1시간 기준) 수준에 대하여 조사한 결과는 [표3-6]과 같으며, 홀서비스 매니저 고용을 위한 경영주 지출 가능한 최저임금 범위는 8,350원과 8350원 미만으로 총 69.1%가 응답하였고, 일자리 창출을 위한 홀 서비스 매니저 고용을 할 경우 고용 보조금 범위는 1시간당 3,000원~3,999원의 구간의 응답률이 높았다.

[표 3-6] 2019년 지불가능 최저임금 범위와 고용보조금 수준

구분	문항	설문결과	답변비율	비고
2019년 홀 서비스	①8,350원 어렵다	89	40.0%	
매니저 고용시	②8,350원	65	29.1%	
지불가능한 1시간	③8,980원	40	17.9%	
	④9,650원	21	9.4%	
당 최저임금 범위	⑤10,370원	8	3.6%	
2019년 홀 서비스	①2,000원미만	16	7.2%	
매니저 적정 지원	②2,000원~2,999원	39	17.5%	
	③3,000원~3,999원	70	31.4%	
고용보조금(1시간	④4,000원~4,999원	45	20.2%	
기준)수준	⑤5,000원이상	53	23.7%	

IV. 연 구 결 과

4.1 연구범위

본 연구는 거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향, 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향, 거래적 리더십과 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 지에 대한 서비스품질의 매개효과, 거래적 리더십과 홀 서비스 권한 위임이 경영성과에 미치는 영향에 대한 컨설팅 참여도 조절효과, 거래적 리더십과 홀 서비스 권한위임이 서비스품질에 미치는 영향에 대하여 컨설팅 참여도의 조절효과, 거래적 리더십과 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 홀 서비스 관리자 고용지원의 조절효과, 거래적 리더십과 홀 서비스 권한위임이 서비스품질에 미치는 영향에 대하여 홀 서비스 관리자 고용지원 조절효과를 경기도 소재 외식기업 경영주를 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였으며, 설문은 경영주가 직접 작성하는 현장설문 응답방식으로 진행하였다.

설문에 응하는 응답자들에게 설문에 대한 응답요령 및 체크방법 그리고 유의사항 등을 공지하였으며, 순수한 학문적 연구를 위하여 무기명으로 수집한다는 공지를 안내하였고, 설문에 대하여 경험한 사실과 가장 근접한 번호를 선택하도록 한 후 설문에 체크하도록 하였다.

설문은 설문대상자에게 설문지를 300부 배포하였으나, 247부가 답변을 하였으며, 일부 응답누락과 불성실한 설문 24부를 제외하고 총 223부를 분석에 사용하였다.

4.2 조사대상자의 인구통계학적 특성

1차 조사한 223개 설문지에 대하여 인구 통계학적 측면에서 확인해보면 [표4-1]과 같다.

[표 4-1] 응답자 표본 - 인구 통계학적 특성

구 분		사례 수	응답자 특성	
			N	비율(%)
(전 체)		(223)	223	100.0
직원수	1명 이하	92	92	41.2
	2명	58	58	26.0
	3명	29	29	13.0
	4명	18	18	8.1
	5명이상	29	29	11.7
홀서비스 매니저 채용여부	있다	54	54	24.2
	없다	169	169	75.8
업종여부	일반한식점	174	174	78.4
	한식점성격 중식	11	11	5.0
	한식점성격 일식	13	13	5.9
	한식점성격 분식	16	16	7.2
	카페 형 한식점	9	9	4.0
연령대	30대이하	13	13	5.8
	40대	55	55	24.7
	50대	111	111	49.8
	60대	40	40	17.9
	70대이상	4	4	1.8

조사대상자의 일반적인 특성을 살펴보면 4대보험 가입 직원수가 1명이하(41.2%),2명(26.0%),3명(13.0%),4명(8.1%),5명이상(11.7%)를 나타내고 있으나, 분석 데이터에 나타난 인원은 정규직 인원만 나타난 것이고, 비정규직에 대해서는 <표 2-32> 외식업체 4대 사회보험 정규직·비정규직 가입률 현황에서 23.1%만 가입된 걸로 조사되어 76.7%가 비 가입 되어 있고, [표 2-33] 전국 일반음식점 종사상 지위별 종사자 수 현황에서도 고용보험 비 가입 주요대상인 자영업주와 무급가족, 임시 및 일

용직원이 72.5%를 점유하고 있어, 외식기업의 현장에서는 4대 보험 비가입자가 1명이 라면 최소 3배 이상의 비정규직의 인원이 종사하고 있다고 볼 수 있다. 홀 서비스 매 니저 채용여부를 살펴보면 채용기업은 54개(24.2%)이고, 미채용은 169개 (75.8%)이다, 외식기업 업종별 분류는 일반한식점은 174개(78.0%), 한식점 성격중식 11개(4.9%), 한식점 성격일식 13개(5.8%),한식점 성격분식 16개 (7.2%), 카페형 한식점 9개(4.0%)이며, 외식기업 경영주 연령대는 30대이하 가 13명(5.8%), 40대가 55명(24.7%), 50대가 111명(49.8%), 60대가 40명 (17.9%), 70대 이상이 4명(1.8%)를 나타내고 있다.

4.2 타당도

측정데이터가 측정하고자 하는 상황에 맞게 측정되었는지 확인하기 위하여 요인분석기법을 통해 측정 문항 등 즉 변인 간에 공통적인 요인이 있다고 가정하여 변수 간에 상호 관련성을 집단 간 공통으로 묶이는지에 대하여 분석 하는 공통성, 요인적재량 그리고 고유 값을 가지고 변수들을 활용할 것인지 제거할 것인지 결정한다.

공통성에서는 0.4 이상이면 높다고 판단하고 낮으면 분석에서 제외한다. 요인적재량에서는 변수들의 요인적재량이 0.4 이하일 때는 해당 변수를 제거 하나 0.5 이상이면 변수들이 중요하다고 보고 통계분석에 활용한다. 고유 값의 경우에는 1.0을 초과하는 요인만을 통계에 활용한다. (이일현, 2016)

타당도 분석을 위해 설문 항목 총 60개 중에서 인구통계학적 문항 4개, 조 절변수 2개를 제외하고, 독립변수 거래적 리더십 10개, 홀 서비스 권한위임 16개, 매개변수 서비스품질 20개 및 종속변수 8개 등 총 54개 항목에 대하여 요인분석을 하였다.

거래적 리더십, 홀 서비스 권한위임, 서비스 품질, 경영성과 등에 대한 타 당도를 확인하기 위해 요인분석을 하였으며, 총 223명의 데이터에서 측정한 결과 결측 값이 없었음을 확인하였고, 상관행렬 중 A3의 경우에는 A5(.576)와 B1의 경우에는 22(.760)와 같이 상관계수가 높은 수치를 보인다. 이렇듯 상관관계가 높은 변수들끼리 공통의 요인으로 묶어주는 역할을 하고 상관관

계가 높은 것끼리 하나의 공통요인으로 묶고자 한다.

요인분석 결과 변수들의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO Bartlett 값은 0.50 미만일 때 변수들의 설정이 나쁜 것으로 판단할 수 있으나 검정 결과 0.830으로 변수들은 적당한 것으로 나타났고 유의확률이 0.000으로 귀무가설이 기각되어 요인분석이 적합하고 공통요인이 존재한다고 결론을 내릴 수 있다. 이에 대한 결과는 [표4-2]와 같이 나타났다.

[표 4-2] KMO와 Bartlett의 검정

표본 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도.		.830
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	8386.707
	자유도	1431
	유의확률	.000

변인들의 상관행렬을 분해하여 요인행렬을 만들어내는 것에서 요인분석이 시작된다. 변인들이 표준화되어 있다면 각 변인의 변량은 1이 되고, 이는 곧 상관행렬의 대각선원소가 되며(결국, 표준화된 변인에서 상관행렬과 분산-공분산행렬은 동일하다), 한 변인의 변량은 공통성과 고유성으로 분해된다. 따라서 공통요인을 분석하기 위해서는 상관행렬의 대각선원소에 1대신 공통성(공유변량)을 넣어주게 된다(공통성은 항상 1보다 작다). 또한 요인분석법은 상관행렬의 대각선원소에 무엇을 넣느냐와 관련되어 있다.

요인분석법을 주성분분석, 공통요인분석, 최대우도요인분석으로 나누어 간략히 살펴보면 다음과 같다.

주성분분석은 Hotelling(1933)이 개발한 방법으로, 이는 관찰된 각 변인의 변량에는 공통요인의 기여분만이 존재한다고 가정하는 모형이다. 이러한 공통요인을 Hotelling은 성분(component)라고 불렀다. 주성분 분석은 각 변인의 변량에는 고유성, 즉 그 변인에만 기여하는 특수요인이나 오차분산이 전혀 포함되어 있지 않다고 가정한다. 따라서 변인들의 상관행렬의 대각선원소에 1이라는 값을 준다(즉, 원 상관행렬을 그대로 사용한다). 이는 각 변인이 완벽하고 신뢰할 수 있게 측정되었을 때 존재할 수 있는 요인들의 변량을 최대로 추출한다는 의미를 나타낸다. 원 상관행렬을 분해하므로 변인 간에 상관은 요인형태행렬에 의해 완전하게 재생되며, 각 변인에 대한 공통성 또한 항상 1이 된다. 주성분분석에서 상관행렬이 정칙(nonsingular)이면 변인의 수만큼 계수가 존재하게

된다. 즉, 변인의 수만큼의 요인이 생성되게 된다. 그러나 탐색적 요인분석에서는 변인의 수보다 적은 수의 요인을 찾는 것이 그 목적인만큼, 성분(요인)을 모두 추출하지 않고 어떤 기준에 따라 몇 개의 요인만을 추출하는 방법을 사용한다. 이 경우, 요인의 수나 이를 결정하기 위한 고유치의 수준을 연구자가 결정해야 한다(일반적으로 고유치가 1보다 클 것을 기준으로 한다). 그러나 기본적으로 오차변량과 특수변량이 없다고 가정하고 있기 때문에 이러한 방법으로도 오차변량의 문제를 해결할 수 없다. 이러한 문제를 해결하기 위해 고유요인의 변량과 오차변량을 허용하여 변인의 수보다 적은 수의 요인을 추출하는 공통요인분석방법을 사용할 수 있다.

공통요인분석방법 중 주로 사용되는 것이 주요인분석과 최대우도요인분석으로 주요인분석은 공통요인분석방법이 상관행렬의 대각선원소에 1 대신 어떤 값을 대입하느냐를 제외하면 주성분분석의 절차와 큰 차이는 없다. 대각선원소에 1이하의 값을 대입한다는 것은 결국 오차변량과 특수변량을 허용한다는 입장이고, 따라서 변인의 수보다 적은 수의 공통요인을 가정하는 것이다.

주요인분석에서는 상관행렬의 대각선원소에 공통성(h^2)의 초기 추정치를 대입한 다음 반복계산(iteration)에 의해 최종적인 공통성 추정치를 계산하게 된다. 현재는 일반적으로 공통성의 초기추정치로 상관행렬의 각 변인의 점수를 종속변인으로 하고 나머지 변인을 독립변인으로 한 중다상관 자승(R^2)을 사용한다. 중다 상관자승을 대각선원소에 투입한 상관행렬을 통해 요인을 추출하고 추출된 요인을 통해 h^2 을 다시 계산하여 초기 값으로 투입된 R^2 와 비교하고, 그 차이가 크면 h^2 을 대각선원소로 하여 다시 요인을 추출하여 h^2 을 계산하여 먼저의 h^2 과 비교한다. 이러한 과정을 반복하여 전후 h^2 의 값이 무시할 수 있는 수준이 되었을 때 이를 최종적인 요인행렬로 본다. 이러한 반복계산의 과정을 반복이라 한다.

주요인분석방법으로 계산된 요인행렬을 통해 상관행렬을 재생해 보면 항상 원 상관행렬보다 낮은 상관을 보이게 된다. 이는 주성분분석이 고유요인을 가정하고 고유요인의 변량을 제외하고 분석되기 때문으로 원 상관행렬과 재생된 상관행렬과의 차이는 결국 그 변인의 고유변량을 반영한다고 볼 수 있다.

최대우도 요인분석도 주성분분석과 마찬가지로 공통성 추정치를 상관행렬의 대각선원소에 대입하여 공통요인을 추출하는 방식이다.

주성분분석이 표본상관행렬에 있는 변량을 가장 많이 설명하는 요인을 추출한다는

논리에 바탕을 두고 있다면 최대우도요인분석은 표본상관행렬에서 요인을 추출할 때 각 요인이 ‘모집단의 상관행렬에 있는 변량’을 가능한 한 최대로 설명하도록 요인을 추출하는 방법이다. 따라서 최대우도요인분석은 주성분분석과는 달리 추리통계에 적용되는 가설검정의 과정을 통해 유의한 공통요인의 수를 결정하기 위한 검정 통계치(χ^2)를 제공한다.

본 연구 논문에서는 SPSS에서 기본적으로 사용하는 요인추출방법으로 데이터 총분산을 이용하여 가장 널리 사용하는 방법인 주성분 분류방법을 사용 하였으며, 각 변수들 초기값과 주성분 분석에 의한 공통성 추출 값들을 살펴보면, [표 4-3]과 같이 나타났고 최고 .900으로부터 .490까지 나타나 공통성이 0.4 이하인 변수는 없어 전 항목의 변수를 요인분석에 사용하기로 하였다.

[표4-3] 공통성

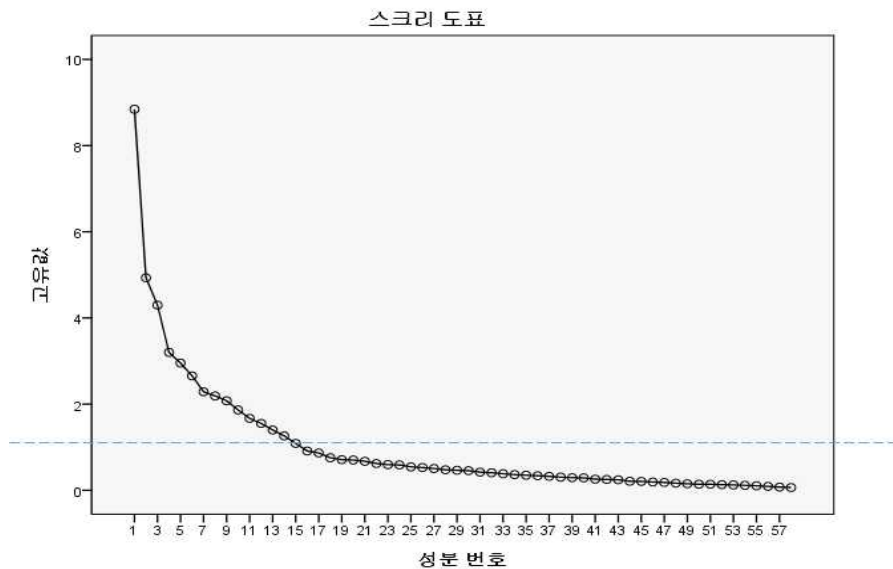
	초기	추출		초기	추출
대가연음	1.000	.669	고객이름기억	1.000	.850
성취보상	1.000	.490	고객의견수궁	1.000	.586
책임한계	1.000	.727	메뉴상담기억	1.000	.644
만족표현	1.000	.669	서비스품질	1.000	.672
문제개입	1.000	.726	고객요구이해	1.000	.802
지적관심	1.000	.710	문제해결비법	1.000	.720
절차강조	1.000	.857	약속철저	1.000	.652
기존고수	1.000	.815	기술이론	1.000	.604
비전제시	1.000	.822	정보제공	1.000	.900
대가확신	1.000	.780	맞춤서비스	1.000	.742
개인맞춤	1.000	.791	고객편의	1.000	.618
개인중요	1.000	.793	고객감동	1.000	.619
회사중요	1.000	.819	전화응대	1.000	.880
개인발전	1.000	.757	적극응대	1.000	.752
직무기술	1.000	.629	불만시정	1.000	.695
직무자신	1.000	.755	정중한처리	1.000	.748
목표달성	1.000	.817	서비스신뢰	1.000	.711
직원영향	1.000	.843	정확서비스	1.000	.783
직원결정	1.000	.743	서비스품질	1.000	.620
직원재량	1.000	.739	고객충성도	1.000	.659
부분결정	1.000	.661	고용지원	1.000	.751
업무영향력	1.000	.732	매출효과	1.000	.705
업무중 재량	1.000	.856	고용지원	1.000	.686
수행방법	1.000	.614	생산성	1.000	.761
목표직원결정	1.000	.635	고용지원	1.000	.761
업무결정권한	1.000	.625	현금흐름	1.000	.761
용모단정	1.000	.871			
위생준수	1.000	.789			
친절예의	1.000	.704			
수료게시	1.000	.705			

요인분석 결과 설명된 총 분산은 총 54개로 나타났다. 요인의 회전에는 직각요인회전의 방법과 사교회전의 방법이 있는데, 직각요인의 회전의 방법에는 Quartimax 방법, Varimax 방법, Equimax 방법 등이 있는데, Quartimax 방법은 한 변인을 설명하기 위해 필요한 요인을 최소화시킨다는 준거에 따라 회전시키는 방법이다. Varimax 방법은 가장 일반적으로 사용하는 방법으로, 요인행렬의 각 열(요인)을 단순화시킨다는 준거를 따르고 있다. 즉, 한 요인에 대해 일군의 변인들은 높은 부하량을 보이고, 나머지 변인들은 낮은 부하량을 보이는 경우 그 요인에 대한 해석이 간단해 지는데, 이러한 논리를 따르는 방법이 Varimax 회전이다. Equimax 방법은 적절한 가중치를 주어 Quartimax와 Varimax의 두가지 준거를 동시에 만족시키도록 하려는 방법이다

본 연구에서는 이중 베리맥스 회전법을 이용하여 초기 고유 값이 1 이상인 요인은 총 13개로 나타났으며 13개 요인의 회전합의 초기 고유 값은 11.004, 4.954, 4.278, 3.134, 2.874, 2.417, 2.199, 2.090, 1.830, 1.643, 1.620, 1.256로 나타나 중요한 요인으로 선정하였고, 1번 요인의 분산은 12.236%, 2번 요인의 분산은 6.686%, 3번 요인의 분산은 5.813%, 4번 요인의 분산은 5.687%, 5번 요인의 분산은 5.663%, 6번 요인의 분산은 5.489%, 7번 요인의 분산은 5.372%, 8번 요인의 분산은 5.241%, 9번 요인의 분산은 5.237%, 10번 요인의 분산은 4.985%, 11번 요인의 분산은 4.912%를 설명하고 있으며, 누적 퍼센트는 72.593%로 전체에서 13개 요인이 72.780%만큼 설명하고 있는 것으로 나타났으며 이에 대한 결과는 [표4-4]에 나타났으며, 요인 수가 증가하면 고유값(eigenvalue)이 점점 작아지다가 일정 수준에 이르면 완만하게 된다. 가장 중요한 요인에서부터 고유값이 하락하다가 급격한 하락에서 완만한 하락으로 추세가 바뀌는 지점에서 요인의 수를 결정하는 방식으로 X축과 평행을 이루기 직전의 요인이 추출하여야 할 요인 수로 설명된 총 분산과 같이 13개 요인을 추출하였으며, [그림 4-1]에 나타났다.

[표4-4] 설명된 총분산

성분	초기 고유 값			추출 제곱 합 적재량			회전 제곱 합 적재량		
	전체	% 분산	누적 %	전체	% 분산	누적 %	전체	% 분산	누적 %
1	8.818	16.330	16.330	8.818	16.330	16.330	4.340	8.037	8.037
2	4.949	9.165	25.495	4.949	9.165	25.495	3.256	6.029	14.066
3	4.237	7.846	33.341	4.237	7.846	33.341	3.149	5.831	19.897
4	3.139	5.813	39.154	3.139	5.813	39.154	3.131	5.799	25.696
5	2.888	5.347	44.502	2.888	5.347	44.502	3.079	5.701	31.397
6	2.617	4.846	49.348	2.617	4.846	49.348	3.058	5.664	37.061
7	2.169	4.017	53.364	2.169	4.017	53.364	2.949	5.462	42.522
8	2.157	3.995	57.359	2.157	3.995	57.359	2.894	5.358	47.881
9	2.074	3.842	61.201	2.074	3.842	61.201	2.835	5.250	53.131
10	1.716	3.178	64.379	1.716	3.178	64.379	2.817	5.216	58.347
11	1.633	3.023	67.402	1.633	3.023	67.402	2.686	4.974	63.321
12	1.541	2.854	70.256	1.541	2.854	70.256	2.658	4.923	68.244
13	1.262	2.337	72.593	1.262	2.337	72.593	2.348	4.349	72.593



[그림4-1] 스크리 도표

베리맥스 회전법을 점검한 결과 7번을 반복 계산한 후에 얻어진 회전된 성분행렬을 살펴보면 총 54개의 변수에 대해서 1번 요인은 기존고수, 절차강조, 비전제시, 대가확신, 지적관심, 2번 요인은 개인중요, 회사중요, 개인맞춤, 개인발전, 3번 요인은 직원영향, 목표달성, 직무자신, 직무기술, 4번 요인은 전화응대, 적극응대, 정중처리, 불만시정, 5번 요인은 용모단정, 위생준수, 수료제시, 친절예의, 6번 요인은 대가얼음, 책임한계, 문제개입, 만족표현, 성취보상, 7번 요인은 고용지원 매출효과, 고용지원, 현금흐름, 고용지원 수익성, 고용지원 생산성, 8번 요인은 정보제공, 맞춤서비스, 고객감동, 고객편의, 9번 요인은 고객요구 이해, 문제해결 비법, 약속철저, 기술이론, 10번 요인은 고객이름기억, 메뉴상담기억, 서비스 품질, 고객의견 수궁, 11번 요인은 정확서비스, 고객 충성도, 서비스 신뢰, 서비스 품질, 12번 요인은 업무 중 재량, 업무결정 권한, 목표 직원결정, 수행방법, 13번 요인은 업무 영향력, 직원결정, 직원재량, 부분결정, 설명된 총분산과 동일하게 13개 요인으로 묶여 있음을 확인할 수 있고 [표4-5]에 나타났다.

[표4-5] 회전된 성분행렬

	성분													공통성
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
기존고수	.869													.866
절차강조	.851													.861
비전제시	.828													.850
대가확신	.780													.754
지적관심	.737													.742
개인중요		.859												.660
회사중요		.835												.597
개인맞춤		.829												.675
개인발전		.784												.567
직원영향			.852											.829
목표달성			.846											.829
직무자신			.756											.800
직무기술			.678											.786
전화응대				.906										.882
적극응대				.836										.751

정중처리				.822									.744
불만시정				.821									.707
용모단정					.881								.844
위생준수					.843								.820
수료게시					.801								.757
친절예의					.785								.633
대가얻음						.770							.866
책임한계						.768							.780
문제개입						.716							.701
만족표현						.658							.712
성취보상						.545							.689
고용지원							.855						.741
매출효과							.837						.712
고용지원								.823					.654
현금흐름													
고용지원							.807						.495
수익성													
고용지원													
생산성													
정보제공							.936						.763
맞춤서비스							.844						.758
스													
고객감동							.762						.711
고객편의							.756						.688
고객요구								.861					.898
이해													
문제해결								.836					.736
비법													
약속철저								.780					.633
기술이론								.741					.628
고객이름									.858				.801
기억													
메뉴상담									.773				.724
기억													
서비스									.768				.651
품질													
고객의견									.740				.597
수공													
정확													
서비스										.847			.855
고객													
충성도										.791			.641
서비스											.762		.682
신뢰													
서비스											.739		.588
품질													
업무중											.852		.787

재량 업무결정 권한 목표											.757		.658
직원결정 수행방법											.748		.711
업무 영향력											.669		.610
직원결정												.789	.856
직원재량												.775	.638
부분결정												.717	.654
												.688	.627

모든 측정변수에 대해서는 주성분 분석을 활용하여 구성요인을 추출하였으며, 직교회전방식을 활용하여 요인적재 값을 단순화하였다. 요인적재 값의 선택기준으로는 고유 값이 1.0 이상인 요인 적재 값을 선택하였고, 요인 적재 값은 0.40 이상을 기준으로 선정하였으며 총 54개 문항을 분석에 활용하기로 하였으며 [표4-6]에 나타났다 .

[표4-6] 통계분석 활용 문항

			요인적재량	공통성	고유값	분산설명력
거래적 리더십	상황적보상	대가확신	.880	.866	8.818	8.037
		비전제시	.867	.861		
		만족표현	.849	.850		
		성취보상	.835	.754		
		대가얻음	.753	.742		
	예외의 관리	기존고수	.739	.689	2.169	5.462
		절차강조	.735	.741		
		지적관심	.712	.712		
		문제개입	.679	.654		
		책임한계	.527	.495		
홀 서비스 권한위임	의미성	개인중요	.822	.829	4.237	5.831
		회사중요	.817	.829		
		개인맞춤	.803	.800		
		개인발전	.741	.786		
	역량	직원영향	.834	.844	2.888	5.701
		목표달성	.829	.820		

		직무자신	.743	.757		
		직무기술	.669	.633		
	자기결정력	업무영향력	.686	.660	4.949	6.029
		직원재량	.674	.597		
		직원결정	.660	.675		
		부분결정	.638	.567		
	영향력	업무중 재량	.855	.856	1.262	4.349
		업무결정권한	.760	.638		
		목표직원결정	.737	.654		
		수행방법	.689	.627		
서비스 품질	유형성	용모단정	.885	.866	2.617	5.664
		위생준수	.852	.780		
		수료게시	.791	.701		
		친절예의	.789	.712		
	확신성	고객이름기억	.857	.855	1.633	4.974
		메뉴상담기억	.776	.641		
		서비스품질	.766	.682		
		고객의견수궁	.736	.588	1.716	5.216
	신뢰성	고객요구이해	.864	.801		
		문제해결비법	.831	.724		
		약속철저	.781	.651		
		기술이론	.744	.597		
	공감성	정보제공	.938	.898	2.074	5.250
		맞춤서비스	.846	.736		
		고객감동	.760	.633		
		고객편의	.754	.628		
	대응성	전화응대	.906	.882	3.139	5.799
		적극응대	.837	.751		
		정중처리	.829	.744		
		불만시정	.814	.707		
경영성과	고객만족	정확서비스	.844	.787	1.541	4.923
		고객충성도	.795	.658		
		서비스신뢰	.763	.711		
		서비스품질	.746	.610		
	자세	고용지원	.849	.763	2.157	5.358
		매출효과				
		고용지원	.842	.758		
		현금흐름				
		고용지원	.820	.711		
		수익성				
		고용지원	.806	.688		
		생산성				

4.3 신뢰도

신뢰도는 같은 요인에 대해 측정을 반복했을 때 같은 측정 값을 얻을 확률을 말하는 것으로 측정된 결과 중 같은 요인에 오차가 들어있지 않은 정도를 나타낸다.

신뢰도 검증방법은 재검사법, 반분법 및 내적 일관성 등의 방법이 있는데 이중 내적 일관성 검증방법을 통해 신뢰도가 낮은 항목을 분석에서 제외하며, 내적 일관성을 측정하는 방법으로 크론바흐 알파 계수를 이용하고자 한다.

Cronbach's α 계수는 신뢰성을 확보하기 위해 일반적으로 0.6 이상이 되면 측정값에 신뢰성이 있다고 할 수 있다.

요인분석을 통해 타당성이 입증된 54개 측정항목을 대상으로 신뢰성을 분석한 결과 상황적 보상에 대한 Cronbach's α 값은 .843으로 나타났고, 예외의 관리에 대한 크론바흐 알파 값은 .940으로 나타났고, 의미성에 대한 크론바흐 알파 값은 .913으로 나타났고, 역량에 대한 크론바흐 알파 값은 .891으로 나타났고, 자기결정력에 대한 크론바흐 알파 값은 .743으로 나타났고, 영향력에 대한 크론바흐 알파 값은 .805로 나타났고, 유형성에 대한 크론바흐 알파 값은 .880으로 나타났고, 혁신성에 대한 크론바흐 알파 값은 .831으로 나타났고, 신뢰성에 대한 크론바흐 알파 값은 .839로 나타났고, 공감성에 대한 크론바흐 알파 값은 .888로 나타났고, 고객만족에 대한 크론바흐 알파 값은 .827로 나타났고, 재무성과에 대한 크론바흐 알파 값은 .859로 나타났다. 이에 대하여 [표4-7]에 나타냈다.

[표4-7] 신뢰성 분석결과

			항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전제 상관계수	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파	Cronbach 알파
거래 적 리더 십	상황적 보상	대가확신	15.79	8.699	.665	.807	.843
		비전제시	15.69	9.692	.537	.841	
		만족표현	15.95	8.705	.695	.798	
		성취보상	15.13	9.975	.659	.811	
		대가얻음	15.33	9.546	.723	.794	
	예외적 관리	기존고수	16.16	10.737	.755	.941	.940
		절차강조	16.24	9.723	.892	.916	
		지적관심	16.23	9.763	.877	.919	
		문제개입	16.31	9.584	.870	.920	
		책임한계	16.39	9.636	.809	.933	

홀서 비스 권한 위임	의미성	개인중요	10.25	7.351	.796	.890	.913
		회사중요	10.10	7.399	.826	.878	
		개인맞춤	10.60	8.061	.803	.887	
		개인발전	10.25	8.099	.789	.891	
	역량	직원영향	8.93	9.265	.653	.901	.891
		목표달성	8.78	9.400	.757	.861	
		직무자신	9.17	8.839	.811	.839	
		직무기술	9.05	8.727	.828	.833	
	영향력	업무영향력	11.81	3.544	.528	.688	.743
		직원재량	12.10	3.621	.546	.678	
		직원결정	12.02	3.454	.509	.702	
		부분결정	11.80	3.646	.567	.668	
	자기결정 력	업무중 재량	13.39	1.320	.838	.650	.805
		업무결정권한	13.27	1.522	.550	.789	
		목표직원결정	13.26	1.547	.525	.801	
		수행방법	13.23	1.474	.593	.769	
서비 스 품 질	유형성	용모단정	13.61	1.599	.858	.800	.880
		위생준수	13.49	1.656	.767	.836	
		수료게시	13.47	1.737	.689	.867	
		친절예의	13.41	1.784	.658	.878	
	확신성	고객이름기억	13.66	1.406	.829	.706	.831
		메뉴상담기억	13.71	1.649	.564	.828	
		서비스품질	13.68	1.616	.601	.812	
		고객의견수금	13.67	1.565	.654	.788	
	신뢰성	고객요구이해	10.70	2.427	.787	.747	.839
		문제해결비법	10.73	2.279	.697	.787	
		약속철저	10.83	2.616	.647	.806	
		기술이론	10.84	2.758	.571	.837	
	공감성	정보제공	12.33	3.014	.881	.724	.853
		맞춤서비스	12.32	3.750	.721	.804	
		고객감동	12.41	3.837	.610	.848	
		고객편의	12.20	3.988	.586	.856	
	대응성	전화응대	12.65	3.939	.865	.814	.888
		적극응대	12.47	4.124	.732	.865	
		정중처리	12.41	4.279	.694	.878	
		불만시정	12.42	4.109	.734	.864	
경영 성과	고객만족	정확서비스	10.63	1.738	.688	.766	.827
		고객충성도	10.83	1.562	.768	.725	
		서비스신뢰	10.98	1.946	.546	.827	
		서비스품질	10.57	1.894	.619	.797	
	자세	고용지원	10.22	3.980	.734	.811	.859
		매출효과					
		고용지원	10.23	3.972	.683	.829	
		현금흐름					
		고용지원	10.33	3.673	.683	.832	
		수익성					
		고용지원	10.24	3.687	.729	.810	
		생산성					

타당도 및 신뢰도 등의 요인분석 결과 총 54개 항목을 통계분석에 활용하

기로 하였으며 이를 종합해보면 [표4-8]에 나타냈다.

[표4-8] 요인분석 결과

	요인분석													신뢰도		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	공통성	항목이 삭제된 경우 Cronbach α	Cronb ach α
기 존 고 수 절 차 강 조 비 전 제 시 대 가 확 신 적 관 심 인 개 인	.869													.866	.916	.940
	.851													.861	.919	
	.828													.850	.920	
	.780													.754	.933	
	.737													.742	.941	
중 요 회 사 중 요 개 인 맞 춤 개 인 발 견 직 원 영 향 목 표		.859												.660	.668	.743
		.835												.597	.678	
		.829												.675	.688	
		.784												.567	.702	
달 성 직 무 자 신 직 무 기 술 전 화 응 대 극 응 대 중 정 처 리 불 만 시 정 용 모 단 위 정 생 준 수 료 개 시 절 예 의			.852											.829	.878	.913
			.846											.829	.887	
			.756											.800	.890	
			.678											.786	.891	
				.906										.882	.814	.888
				.836										.751	.865	
				.822										.744	.878	
				.821										.707	.864	
					.881									.844	.833	.891
					.843									.820	.839	
					.801									.757	.861	
					.785									.633	.901	

대가						.770							.866	.800	
음						.768							.780	.836	
책						.716							.701	.878	.880
한						.658							.712	.867	.
문						.545							.689	.807	
제															
개															
입															
족															
표															
현															
취															
보															
상															
고															
용							.855						.741	.798	
지															
원															
매															
출															
효							.837						.712	.794	
과															
고															
용															
지															
원															
금															
현															
금															
를															
고															
용							.823						.654	.811	.843
지															
원															
수															
익															
성															
고															
용															
지							.807						.495	.841	
원															
생															
산															
성															
정								.936					.763	.811	
보															
제															
공								.844					.758	.810	.859
맞															
춤															
서															
비															
스															
고								.762					.711	.829	
객															
감															
동															
고															
객								.756					.688	.832	
편															
의															
고															
객															
요									.861				.898	.724	
구															
이															
해															
문															
제									.836				.736	.804	.853
해															
결															
비															
법															
약									.780				.633	.856	
속															
철															
저															
술									.741				.628	.848	
이															
론															
고															
객															
이									.858				.801	.747	
름															
기															
억															
메															
뉴															
상									.773				.724	.787	
담															
기															
억															
서															
비															
스									.768				.651	.806	.839
품															
질															
고															
객															
의									.740				.597	.837	
견															
수															
공															

정확 서비스 고객 충성 도 서비스 신뢰 서비스 품질											.847			.855	.706	
											.791			.641	.812	.831
											.762			.682	.788	
											.739			.588	.828	
제품 중 재 업무 결 관 목 직 결 수 행 방 업 무											.852			.787	.725	
											.757			.658	.797	.827
											.748			.711	.766	
											.669			.610	.827	
영 향 력 직 결 정 원 재 부 결													.789	.856	.650	
													.775	.638	.769	.805
													.717	.654	.801	
													.688	.627	.789	
Eigen Value	4.34 0	3.25 6	3.14 9	3.13 1	3.07 9	3.05 8	2.94 9	2.89 4	2.83 5	2.81 7	2.68 6	2.65 8	2.348			
분산 설 명	8.03 7	5.83 1	5.70 1	5.79 9	5.66 4	5.46 2	5.35 8	5.25 0	5.21 6	4.97 4	4.92 3	4.34 9	6.029			

4.4 통계분석

4.4.1 거래적 리더십 - 경영성과(H1)

거래적 리더십을 독립변수로 하고 경영성과를 종속변수로 설정하여 단순 회귀분석을 시행한 결과 [표4-9], [표4-10], [표4-11]와 같이 나타났다.

[표4-9] 거래적 리더십-경영성과 회귀분석 결과

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.530a	.281	.277	.43869

상관관계에 $R=.530$ 으로 나타나 독립변수와 종속변수의 상관관계가 다소 높은 것으로 나타났다. $R^2 = .281$ 로 나타나 독립변수 거래적 리더십에 의해 종속변수 경영성과에 대하여 28.1% 비율이 나타났다.

F값은 86.230로 나타났고, 유의확율은 .000로 회귀선의 모델이 적합하다고 할수 있으며,[표4-10], [표4-11]에 있다.

[표4-10] 거래적 리더십-경영성과 분산분석 결과

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	16.595	1	16.595	86.230	.000 ^b
	잔차	42.531	221	.192		
	전체	59.126	222			

[표4-11] 거래적 리더십-경영성과 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	2.022	.174		11.595	.000
	A	.401	.043	.530	9.286	.000

t값은 11.595으로 ± 1.96 보다 크고, 유의확율은 .000($p < .05$)이므로 독립변수 거래적 리더십은 종속변수 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4.4.2 홀 서비스 권한위임 - 경영성과(H2)

홀 서비스 권한위임을 독립변수로 하고 경영성과를 종속변수로 설정하여 단순 회귀분석을 시행한 결과 [표4-12], [표4-13], [표4-14]와 같이 나타났다.

[표4-12] 홀 서비스 권한위임-경영성과 회귀분석 결과

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.644a	.415	.412	.39733

상관관계에 $R = .644$ 으로 나타나 독립변수와 종속변수의 상관관계가 다소 높은 것으로 나타났다. $R^2 = .415$ 로 나타나 독립변수 홀서비스 권한위임에 의해 종속변수 경영성과에 대하여 41.5% 비율이 나타났다.

F값은 156.479로 나타났고, 유의확율은 .000로 회귀선의모델이 적합하다고 할수 있으며,[표4-13], [표4-14]에 있다.

[표4-13] 홀 서비스 권한위임-경영성과 분산분석 결과

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	24.704	1	24.704	156.479	.000b
	잔차	34.890	221	.158		
	전체	59.594	222			

[표4-14] 홀 서비스 권한위임-경영성과 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	1.987	.133		14.941	.000
	B	.451	.036	.644	12.509	.000

t값은 14.941으로 ± 1.96 보다 크고, 유의확율은 .000($p < .05$)이므로 독립변수 홀 서비스 권한위임이 종속변수 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4.4.3 매개효과 검정(H3-H4)

4.4.3.1 거래적 리더십-경영성과-서비스품질 매개효과(H3)

거래적 리더십이 매개변수인 서비스 품질에 미치는 영향에 대하여 분석을 실시한 결과 [표4-15], [표4-16], [표4-17]와 같이 나타났다.

[표4-15] 거래적 리더십-서비스품질 회귀분석 결과

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.546 ^a	.298	.295	.69697

[표4-16] 거래적 리더십-서비스품질 분산분석 결과

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	45.628	1	45.628	93.932	.000 ^b
	잔차	107.353	221	.486		
	전체	152.982	222			

[표4-17] 거래적 리더십-서비스품질 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	1.332	.258		5.155	.000
	A	.615	.063	.546	9.692	.000

독립변수인 거래적 리더십이 서비스품질에 미치는 영향에 대하여 분석한 결과 거래적 리더십은 서비스품질에 유의한 것으로 나타났다($p=.000<.001$) 따라서 매개 효과 검정의 1단계는 성립한다고 할 수 있다.

4.4.3.2 거래적 리더십 - 경영성과 / 거래적 리더십, 서비스 품질 - 경영성과

2 단계로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하고, 3단계에서는 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하기 위해 위계적 회기 분석 방법을 사용하여 매개 효과를 검정하고자 한다.

매개 효과를 검정하기 위해 2단계에서 독립변수에 거래적 리더십을 종속변수에 경영성과를 위치하여 분석하고 3단계에서는 독립변수인 거래적 리더십과 매개변수인 서비스 품질을 독립변수로 위치하여 2단계 및 3단계 분석을 동시에 실시한 결과는 [표4-18] ~[표4-20]에 나타났다.

[표4-18] 모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.661a	.438	.435	.38944
2	.783b	.613	.609	.32390

[표4-19] 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	26.077	1	26.077	171.942	.000b
	잔차	33.517	221	.152		
	전체	59.594	222			
2	회귀	36.514	2	18.257	174.028	.000c
	잔차	23.080	220	.105		
	전체	59.594	222			

[표4-20] 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	1.755	.144		12.156	.000
	A	.465	.035	.661	13.113	.000
2	(상수)	1.340	.127		10.541	.000
	A	.273	.035	.389	7.760	.000
	B	.312	.031	.500	9.974	.000

거래적 리더십은 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < .001$). 즉 거래적 리더십에 대한 강한 집중이 될수록($B = .312$) 경영성과가 높아지는 것을 확인하였다.

3단계에서 거래적 리더십과 매개변수인 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 매개변수인 서비스품질($p < .001$)이 경영성과에 유의한 영향을 미치므로 매개 효과가 있는 것으로 나타났다.

거래적 리더십과 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향을 설명하는 설명력을 살펴보면 거래적 리더십이 경영성과를 설명하는 설명력은 29.8%이며, 거래적 리더십과 서비스품질이 경영성과를 설명하는 설명력은 43.8%로 나타났다. 따라서 서비스품질이 추가되어 14%가 증가하였다. 매개 효과를 검정한 결과는 [표4-21], [표4-22]와 같이 나타났다.

[표4-21] 서비스품질의 매개효과 검정1

		β	R^2	F
1단계	거래적 리더십 → 서비스 품질	.615***	.298	93.932***
2단계	거래적 리더십 → 경영성과	.465***	.438	171.942***
3단계	거래적 리더십 → 경영성과	.273***	.613	174.028***
	서비스품질 → 경영성과	.312***		

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

[표4-22] 서비스품질의 매개효과 검정2

	Step1 서비스 품질	Step2 경영성과	Step3 경영성과
상 수	1.332***	1.755***	1.340***
거래적 리더십	.615***	.465***	.273***
서비스 품질			.312***
R^2	.298	.438	.613
F	93.932***	171.942***	174.028***

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

거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향에 있어서 서비스품질이 매개하는 지를 알아보기 위해 종속변수의 자기상관을 검토한 결과 Durbin-Watson 지

수는 1.972($du=1.799 < d$)로 나타나 자기상관이 없이 독립적이며, VIF지수는 1.000 ~ 1.425로 10 미만이므로 독립변수간 다중공선성이 없는 것으로 나타나 매개효과 검정을 실시 하였다.

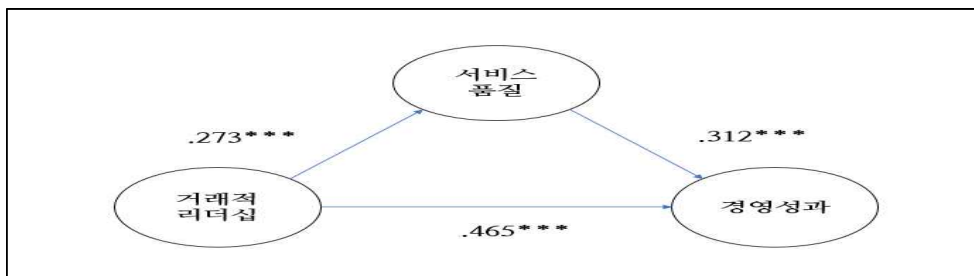
서비스품질에 대한 매개효과를 검정한 결과, 독립변수 거래적 리더십이 매개변수에 미치는 영향을 분석하는 1단계에서 거래적 리더십은($p < .001$)는 서비스 품질에 유의한 영향을 주었으며, 거래적 리더십이 높을수록($B=.615$) 서비스 품질이 높아졌으나 아주 미약하다 할 수 있다. 거래적 리더십이 서비스 품질을 설명하는 설명력은 29.8%이다.

독립변수 거래적리더십이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 분석하는 2단계에서 거래적 리더십($p < .001$)은 경영성과에 유의한 영향을 주었으며, 거래적 리더십이 높을수록($B=.465$) 경영성과는 높아졌다. 경영성과를 설명하는 설명력은 43.8%이다.

매개효과를 검정하는 3단계에서는 독립변수 거래적 리더십이 매개변수 서비스품질이 종속변수에 미치는 영향에 대해서 분석하였다. Step3에서 서비스 품질($p < .001$)은 경영성과에 유의한 영향을 주어 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 독립변수인 거래적 리더십($p < .001$) 또한 경영성과에 유의한 영향을 주어, 매개효과 중에서 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 거래적 리더십이 높을수록($B=.273$), 서비스품질이 높을수록($B=.312$) 경영성과가 높아지며, 경영성과를 설명하는 설명력은 61.3%이다.

이상의 검정 결과, 거래적 리더십, 서비스품질과 경영성과의 관계를 그림으로 나타내면 [그림4-2]와 같다.

[그림4-2] 매개효과 검정결과



4.4.4 홀 서비스 권한위임-경영성과-서비스품질(매개효과)(H4)

홀 서비스 권한위임이 매개변수인 서비스 품질에 미치는 영향에 대하여 분석을 실시한 결과 [표4-23], [표4-24], [표4-25]와 같이 나타났다.

[표4-23] 홀 서비스 권한위임-서비스품질 회귀분석 결과

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.605a	.366	.363	.66245

[표4-24] 홀 서비스 권한위임-서비스품질 분산분석 결과

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	55.999	1	55.999	127.609	.000b
	잔차	96.982	221	.439		
	전체	152.982	222			

[표4-25] 홀 서비스 권한위임-서비스품질 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	1.341	.222		6.048	.000
	B	.679	.060	.605	11.296	.000

독립변수인 홀 서비스 권한위임이 서비스품질에 미치는 영향에 대하여 분석한 결과 홀 서비스 권한위임은 서비스품질에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($p < .001$) 따라서 매개 효과 검정의 1단계는 성립한다고 할 수 있다.

4.4.4.1 홀서비스 권한위임 - 경영성과 / 홀서비스 권한위임, 서비스 품질 - 경영성과

2 단계로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하고, 3단계에서는

독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하기 위해 위계적 회귀 분석 방법을 사용하여 매개 효과를 검정하고자 한다.

매개 효과를 검정하기 위해 2단계에서 독립변수에 홀 서비스 권한위임을 종속변수에 경영성과를 위치하여 분석하고 3단계에서는 독립변수인 홀서비스 권한위임과 매개변수인 서비스 품질을 독립변수로 위치하여 2단계 및 3단계 분석을 동시에 실시한 결과는 [표4-26] ~[표4-28]에 나타났다.

[표4-26] 모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.644a	.415	.412	.39733
2	.761b	.578	.575	.33794

[표4-27] 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	24.704	1	24.704	156.479	.000b
	잔차	34.890	221	.158		
	전체	59.594	222			
2	회귀	34.469	2	17.234	150.906	.000c
	잔차	25.125	220	.114		
	전체	59.594	222			

[표4-28] 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	1.987	.133		14.941	.000
	B	.451	.036	.644	12.509	.000
2	(상수)	1.562	.122		12.787	.000
	B	.236	.039	.336	6.116	.000
	C	.317	.034	.508	9.247	.000

홀 서비스 권한위임은 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < .001$). 즉 홀서비스 권한위임에 대한 강한 집중이 될수록($B = .679$) 경영성과가 높아지는 것을 확인하였다.

3단계에서 홀서비스 권한위임과 매개변수인 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 매개변수인 서비스품질($p < .001$)이 경영성과에 유의한 영향을 미치므로 매개 효과가 있는 것으로 나타났다.

홀서비스 권한위임과 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향을 설명하는 설명력을 살펴보면 홀서비스 권한위임이 경영성과를 설명하는 설명력은 57.8%이며, 홀서비스 권한위임과 서비스품질이 경영성과를 설명하는 설명력은 41.5%로 나타났다. 따라서 서비스품질이 추가되어 16.3%가 증가하였다.

매개 효과를 검정한 결과는 [표4-29], [표4-30]과 같이 나타났다.

[표4-29] 서비스품질의 매개효과 검정1

		β	R^2	F
1단계	홀서비스 권한위임→서비스품질	.679***	.366	127.609***
2단계	홀서비스 권한위임→경영성과	.451***	.415	156.479***
3단계	홀서비스 권한위임→경영성과	.236***	.578	150.906***
	서비스품질 → 경영성과	.317***		

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

[표4-30] 서비스품질의 매개효과 검정2

	Step1 서비스 품질	Step2 경영성과	Step3 경영성과
상 수	1.341***	1.987***	1.562***
홀서비스 권한위임	.679***	.451***	.236***
서비스 품질			.317***
R^2	.366	.415	.578
F	127.609***	156.479***	150.906***

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

홀서비스권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 있어서 서비스품질이 매개하는지를 알아보기 위해 종속변수의 자기상관을 검토한 결과 Durbin-Watson 지수는 2.077($du = 1.799 < d$)로 나타나 자기상관이 없이 독립

적이며, VIF지수는 1.000 ~ 1.577으로 10 미만이므로 독립변수간 다중공선성이 없는 것으로 나타나 매개효과 검정을 실시 하였다.

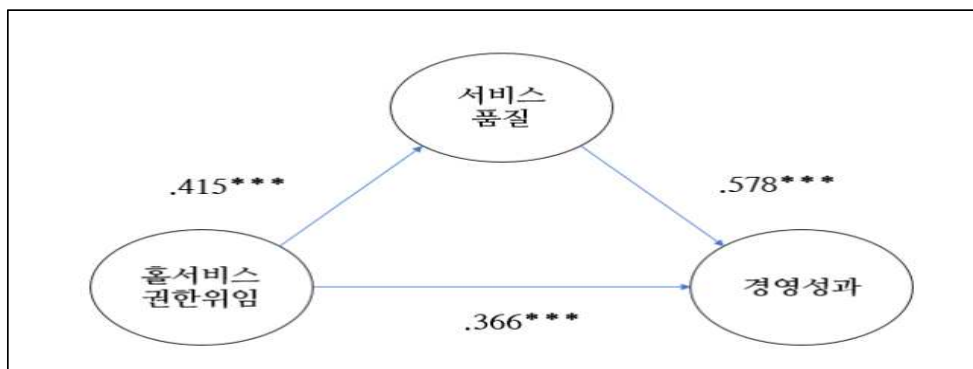
서비스품질에 대한 매개효과를 검정한 결과, 독립변수 홀서비스 권한위임이 매개변수에 미치는 영향을 분석하는 1단계에서 홀서비스 권한위임은($p < .001$)는 서비스 품질에 유의한 영향을 주었으며, 홀서비스 권한 위임이 높을수록 ($B=.679$) 서비스 품질이 높아졌으며, 홀서비스 권한위임이 서비스 품질을 설명하는 설명력은 57.8%이다.

독립변수 홀 서비스 권한위임이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 분석하는 2단계에서 거래적 리더십($p < .001$)은 경영성과에 유의한 영향을 주었으며, 홀 서비스 권한위임이 높을수록($B=.451$) 경영성과는 높아졌다. 경영성과를 설명하는 설명력은 41.5%이다.

매개효과를 검정하는 3단계에서는 독립변수 홀서비스 권한위임이 매개변수 서비스품질이 종속변수에 미치는 영향에 대해서 분석하였다. Step3에서 서비스품질($p < .001$)은 경영성과에 유의한 영향을 주어 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 독립변수인 홀 서비스 권한위임($p < .001$) 또한 경영성과에 유의한 영향을 주어, 매개효과 중에서 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 홀서비스 권한위임이 높을수록($B=.236$), 서비스품질이 높을수록($B=.317$) 경영성과가 높아지며, 경영성과를 설명하는 설명력은 57.8%이다.

이상의 검정 결과, 홀서비스 권한위임, 서비스품질과 경영성과의 관계를 그림으로 나타내면 [그림4-3]과 같다.

[그림4-3] 매개효과 검정결과



4.4.5 거래적 리더십 - 경영성과 - 컨설팅참여도(조절효과)(H5)

거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 참여도가 조절할 것이라는 조절효과 검정을 실시한 결과 [표4-31]~[표4-33]에 나타났다.

[표4-31] 모형요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.681 ^a	.464	.458	.58835
2	.682 ^b	.465	.454	.59060
3	.701 ^c	.491	.475	.57927

상호작용항이 투입되기 전의 결정계수 $R^2 = .465$ 이다. 상호작용이 투입된 후의 결정계수 $R^2 = .491$ 이며 결정계수 증가분은 $\Delta R^2 = .026$ 으로 나타났다. 즉 상호작용이 투입된 후 26%의 설명력이 증가하였다. 따라서 연속형 조절변수인 컨설팅 참여도는 독립변수 거래적 리더십이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

[표4-32] 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	29.643	1	29.643	85.636	.000 ^b
	잔차	34.269	222	.346		
	전체	63.912	223			
2	회귀	29.729	2	14.865	42.616	.000 ^c
	잔차	34.183	220	.349		
	전체	63.912	223			
3	회귀	31.363	3	10.454	31.156	.000 ^d
	잔차	32.549	220	.336		
	전체	63.912	223			

[표4-33] 계수

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		

1	(상수)	1.464	.273		5.369	.000
	A	.678	.073	.681	9.254	.000
2	(상수)	1.532	.306		5.007	.000
	A	.677	.074	.680	9.205	.000
	C	-.078	.157	-.037	-.497	.620
3	(상수)	1.943	.353		5.501	.000
	A	.565	.088	.568	6.411	.000
	C	-.988	.440	-.465	-2.244	.027
	AC	.227	.103	.468	2.207	.030

상호작용의 p-value는 $p = .030$ 고, 결정계수 증가분 $\Delta R^2 = .026$ 의 p-value는 $p = .030$ 으로 동일하다. 따라서 독립변수 거래적 리더십은 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

컨설팅 참여도가 조절변수라는 것이 밝혀져 조절변수 컨설팅 참여도의 $p = .027$ 로 조절변수가 종속변수에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나 연속형 조절변수 컨설팅 참여도는 유사 조절변수이다.

연속형 조절변수의 상호작용항의 다중공선성 문제를 해결하기 위하여 평균 중심화한 변수를 이용해서 상호작용항을 생성하여 조절효과 검정을 실시하였다. 실시한 결과는 [표4-34]에 나타났다.

[표4-34] 컨설팅 참여도 조절변수의 조절효과 검정

	Step1		Step2		Step3	
	<i>B</i>	β	<i>B</i>	β	<i>B</i>	β
상 수	1.464		1.532		1.943	
<i>X</i>	.678	.681	.677	.680	.565	.568
<i>M(yes)</i>			-.078	-.037	-.988	-.465
<i>XM</i>					.227	.468
$R^2(\Delta R^2)$	.464		.465(001)***		.491(.026)**	
<i>F</i>	85.636***		42.616***		31.156**	

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

조절효과를 검정한 1단계에서 독립변수 거래적 리더십은 종속변수 경영성

과에 유의한 영향을 주었으며($p < .000$), 독립변수 거래적 리더십이 높을수록 ($B = -.078$) 종속변수 경영성과가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 거래적 리더십이 종속변수 경영성과를 설명하는 설명력은 46.4%이다.

조절변수 컨설팅 참여도가 추가된 2단계에서 조절변수 컨설팅 참여도는 종속변수 경영성과에 유의한 영향을 주었으며($p < .000$), 조절변수 컨설팅 참여도가 높을수록($B = -.005$) 종속변수 경영성과가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 거래적 리더십이 종속변수 경영성과를 설명하는 설명력은 46.5%이다.

상호작용 항이 추가된 3단계에서 설명력이 2.6% 유의하게 증가하여($p < .05$) 연속형 조절변수 컨설팅 참여도는 독립변수 거래적 리더십이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 조절변수 컨설팅 참여도는 종속변수 경영성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나($p < .000$), 연속형 조절변수는 유사 조절변수이다.

4.4.6 거래적 리더십 - 서비스품질 - 컨설팅참여도(조절효과)(H6)

거래적 리더십이 서비스품질에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 참여도가 조절할 것이라는 조절효과 검정을 실시한 결과 [표4-35]~[표4-37]에 나타났다.

[표4-35] 모형요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.655 ^a	.429	.423	.40595
2	.655 ^b	.429	.417	.40801
3	.694 ^c	.482	.466	.39062

상호작용 항이 투입되기 전의 결정계수 $R^2 = .429$ 이다. 상호작용이 투입된 후의 결정계수 $R^2 = .482$ 이며 결정계수 증가분은 $\Delta R^2 = .053$ 으로 나타났다. 즉 상호작용이 투입된 후 설명력은 5.3% 증가하였다. 증가한 설명력은 통계적으로 유의미하게 나타났다($p = .002$). 따라서 연속형 조절변수인 컨설팅

참여도는 독립변수 거래적 리더십이 서비스품질에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

[표4-36] 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	12.243	1	12.243	74.294	.000 ^b
	잔차	16.315	222	.165		
	전체	28.558	223			
2	회귀	12.244	2	6.122	36.773	.000 ^c
	잔차	16.315	221	.166		
	전체	28.558	223			
3	회귀	13.757	3	4.586	30.054	.000 ^d
	잔차	14.801	220	.153		
	전체	28.558	223			

[표4-37] 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	2.035	.188		10.818	.000
	A	.435	.051	.655	8.619	.000
2	(상수)	2.031	.211		9.612	.000
	A	.436	.051	.655	8.574	.000
	E	.004	.109	.003	.037	.971
3	(상수)	2.427	.238		10.191	.000
	A	.328	.059	.493	5.518	.000
	A	-.871	.297	-.613	-2.937	.004
	AB	.218	.069	.674	3.150	.002

a. 종속변수: mC

상호작용의 p-value는 $p = .002$ 이고, 결정계수 증가분 $\Delta R^2 = .053$ 의 p-value는 $p = .002$ 로 동일하다. 따라서 독립변수 거래적 리더십은 서비스품질에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

컨설팅 참여도가 조절변수라는 것이 밝혀져 조절변수 컨설팅 참여도의 $p = .002$ 으로 조절변수가 종속변수에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나 연속형 조절변수 컨설팅 참여도는 유사 조절변수이다.

연속형 조절변수의 상호작용 항의 다중공선성 문제를 해결하기 위하여 평균 중심화한 변수를 이용해서 상호작용 항을 생성하여 조절효과 검정을 실시하였다. 실시한 결과는 [표4-38]에 있다.

[표4-38] 컨설팅 참여도 조절변수의 조절효과 검정

	Step1		Step2		Step3	
	<i>B</i>	β	<i>B</i>	β	<i>B</i>	β
상수	2.035		2.031		2.427	
<i>X</i>	.435	.655	.436	.655	.328	.493
<i>M</i> (yes)			.004	.109	-.871	-.613
<i>XM</i>					.218	.674
$R^2(\Delta R^2)$	.429		.429(000)***		.482(.053)**	
<i>F</i>	74.294***		36.773***		30.054**	

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

조절효과를 검정한 1단계에서 독립변수 거래적 리더십은 서비스품질에 유의한 영향을 주었으며($p < .001$), 독립변수 거래적 리더십이 높을수록($B = .435$) 서비스품질이 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 거래적 리더십이 종속변수 경영성과를 설명하는 설명력은 42.9%이다.

조절변수 컨설팅 참여도가 추가된 2단계에서 조절변수 컨설팅 참여도는 서비스품질에 유의한 영향을 주지 않았다($p < .971$).

상호작용 항이 추가된 3단계에서 설명력이 5.3% 유의하게 증가하여($p < .01$) 연속형 조절변수 컨설팅 참여도는 독립변수 거래적 리더십이 서비스품질에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 조절변수 컨설팅 참여도는 종속변수 경영성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나($p < .001$), 연속형 조절변수는 유사 조절변수이다.

4.4.7 홀 서비스 권한위임 - 경영성과 - 컨설팅참여도(조절효과)(H7)

홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 참여도가 조절할 것이라는 조절효과 검정을 실시한 결과 [표4-39]~[표4-41]에 나타났다.

[표4-39] 모형요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	주정값의 표준오차
1	.681 ^a	.464	.458	.58835
2	.682 ^b	.464	.454	.59098
3	.712 ^c	.506	.491	.57031

상호작용 항이 투입되기 전의 결정계수 $R^2 = .464$ 이다. 상호작용이 투입된 후의 결정계수 $R^2 = .506$ 이며 결정계수 증가분은 $\Delta R^2 = .042$ 으로 나타났다. 즉 상호작용이 투입된 후 4.2% 설명력이 증가 하였다. 증가한 설명력은 통계적으로 유의미하게 나타났다($p < .001$). 따라서 연속 형 조절변수인 컨설팅 참여도는 독립변수 홀 서비스 권한위임이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

[표4-40] 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	29.643	1	29.643	85.636	.000 ^b
	잔차	34.269	222	.346		
	전체	63.912	223			
2	회귀	29.685	2	14.842	42.497	.000 ^c
	잔차	34.227	221	.349		
	전체	63.912	223			
3	회귀	32.362	3	10.787	33.166	.000 ^d
	잔차	31.550	220	.325		
	전체	63.912	223			

[표4-41] 계수

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
1 (상수)	1.464	.273		5.369	.000
B	.678	.073	.681	9.254	.000
2 (상수)	1.452	.276		5.268	.000
B	.676	.074	.679	9.175	.000
C	.041	.120	.026	.345	.731
3 (상수)	1.784	.290		6.150	.000
B	.584	.078	.587	7.483	.000
C	-1.503	.551	-.928	-2.730	.008
BC	.381	.133	.985	2.869	.005

a. 종속변수: mC

상호작용의 p-value는 $p = .005$ 이고, 결정계수 증가분 $\Delta R^2 = .042$ 의 p-value는 $p = .002$ 로 동일하다. 따라서 독립변수 홀 서비스 권한위임은 경영 성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

컨설팅 참여도가 조절변수라는 것이 밝혀져 조절변수 컨설팅 참여도의 $p = .731$ 으로 조절변수가 종속변수에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

연속 형 조절변수의 상호작용 항의 다중공선성 문제를 해결하기 위하여 평균 중심화한 변수를 이용해서 상호작용 항을 생성하여 조절효과 검정을 실시하였다. 실시한 결과는 [표4-42]에 있다.

[표4-42] 컨설팅 참여도 조절변수의 조절효과 검정

	Step1		Step2		Step3	
	B	β	B	β	B	β
상 수	1.464		1.452		1.784	
X	.678	.681	.676	.679	.584	.587
M(yes)			.041	.026	-1.503	-.928
XM					.381	.985
$R^2(\Delta R^2)$	.464		.464(000)***		.506(.042)**	
F	85.636***		42.497***		33.166**	

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

조절효과를 검정한 1단계에서 독립변수 홀 서비스 권한위임은 종속변수 경영성과에 유의한 영향을 주었으며($p < .001$), 독립변수 홀 서비스 권한위임이 높을수록($B = -.078$) 종속변수 경영성과가 낮아지는 것으로 나타났다. 독립변수 홀 서비스 권한위임이 종속변수 경영성과를 설명하는 설명력은 46.4%이다.

조절변수 컨설팅 참여도가 추가된 2단계에서 조절변수 컨설팅 참여도는 종속변수 경영성과에 유의한 영향을 주었으며($p < .001$), 조절변수 컨설팅 참여도가 높을수록($B = .041$) 종속변수 경영성과가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 홀 서비스 권한위임이 종속변수 경영성과를 설명하는 설명력은 46.4%이다.

상호작용 항이 추가된 3단계에서 설명력이 4.2% 유의하게 증가하여($p < .01$) 연속형 조절변수 컨설팅 참여도는 독립변수 홀 서비스 권한위임이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 조절변수 컨설팅 참여도는 종속변수 경영성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나($p < .001$), 연속형 조절변수는 유사 조절변수이다.

4.4.8 홀서비스 권한위임 - 서비스품질 - 컨설팅참여도(조절효과)(H8)

홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 참여도가 조절할 것이라는 조절효과 검정을 실시한 결과 [표4-43]~[표4-45]에 나타났다.

[표4-43] 모형요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	조정값의 표준오차
1	.655 ^a	.429	.423	.40595
2	.656 ^b	.431	.419	.40725
3	.687 ^c	.472	.456	.39428

상호작용 항이 투입되기 전의 결정계수 $R^2 = .431$ 이다. 상호작용이 투입된 후의 결정계수 $R^2 = .472$ 이며 결정계수 증가분은 $\Delta R^2 = .041$ 으로 나타났다. 즉 상호작용이 투입된 후 4.1% 설명력이 증가 하였다. 증가한 설명력은 통계적으로 유의미하게 나타났다($p=.002$). 따라서 연속 형 조절변수인 컨설팅 참여도는 독립변수 홀 서비스 권한위임이 서비스 품질에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

[표4-44] 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	12.243	1	12.243	74.294	.000 ^b
	잔차	16.315	222	.165		
	전체	28.558	223			
2	회귀	12.304	2	6.152	37.094	.000 ^c
	잔차	16.254	221	.166		
	전체	28.558	223			
3	회귀	13.479	3	4.493	28.902	.000 ^d
	잔차	15.079	220	.155		
	전체	28.558	223			

[표4-45] 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	2.035	.188		10.818	.000
	B	.435	.051	.655	8.619	.000
2	(상수)	2.048	.190		10.780	.000
	B	.437	.051	.658	8.613	.000
	E	-.050	.083	-.046	-.606	.546
3	(상수)	2.268	.201		11.308	.000
	B	.376	.054	.566	6.976	.000
	E	-1.073	.381	-.991	-2.819	.006
	BE	.253	.092	.976	2.749	.007

상호작용의 p-value는 $p = .007$ 이고, 결정계수 증가분 $\Delta R^2 = .041$ 의 p-value는 $p = .007$ 로 동일하다. 따라서 독립변수 홀 서비스 권한위임은 서비스 품질에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

컨설팅 참여도가 조절변수라는 것이 밝혀져 조절변수 컨설팅 참여도의 $p = .546$ 으로 조절변수가 종속변수에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

연속 형 조절변수의 상호작용 항의 다중공선성 문제를 해결하기 위하여 평균 중심화한 변수를 이용해서 상호작용 항을 생성하여 조절효과 검정을 실시하였다. 실시한 결과는 [표4-46]에 있다.

[표4-46] 컨설팅 참여도 조절변수의 조절효과 검정

	Step1		Step2		Step3	
	<i>B</i>	β	<i>B</i>	β	<i>B</i>	β
상 수	2.035		2.048		2.268	
<i>X</i>	.435	.655	.437	.658	.376	.566
<i>M</i> (yes)			-.050	-.046	-1.073	-.991
<i>XM</i>					.253	.976
$R^2(\Delta R^2)$	.429		.431(002)***		.472(.041)**	
<i>F</i>	74.294***		37.094***		28.902**	

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

조절효과를 검정한 1단계에서 독립변수 홀 서비스 권한위임은 종속변수 경영성과에 유의한 영향을 주었으며($p < .001$), 독립변수 홀 서비스 권한위임이 높을수록($B = -.078$) 종속변수 경영성과가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 거래적 리더십이 종속변수 경영성과를 설명하는 설명력은 46.4%이다.

조절변수 컨설팅 참여도가 추가된 2단계에서 조절변수 컨설팅 참여도는 종속변수 경영성과에 유의한 영향을 주었으며($p < .001$), 조절변수 컨설팅 참여도가 높을수록($B = -.050$) 종속변수 경영성과가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 홀 서비스 권한위임이 종속변수 경영성과를 설명하는 설명력은 43.1%이다.

상호작용 항이 추가된 3단계에서 설명력이 4.1% 유의하게 증가하여($p < .01$) 연속형 조절변수 컨설팅 참여도는 독립변수 홀 서비스 권한위임이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 조절변수 컨설팅 참여

도는 종속변수 경영성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나($p < .01$), 연속형 조절변수는 유사 조절변수이다.

4.4.9 거래적 리더십 - 경영성과 - 홀서비스 관리자고용지원(조절효과)(H9)

거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향에 있어서 홀 서비스 관리자 고용지원이 조절할 것이라는 조절효과 검정을 실시한 결과 [표4-47]~[표4-49]에 나타났다.

[표4-47] 모형요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.681 ^a	.464	.458	.58835
2	.682 ^b	.465	.454	.59060
3	.701 ^c	.491	.475	.57927

상호작용항이 투입되기 전의 결정계수 $R^2 = .465$ 이다. 상호작용이 투입된 후의 결정계수 $R^2 = .491$ 이며 결정계수 증가분은 $\Delta R^2 = .026$ 으로 나타났다. 즉 상호작용이 투입된 후 2.6% 설명력이 증가하였다. 설명력은 통계적으로 유의미하게 나타났다($p = .030$). 따라서 연속형 조절변수인 홀 서비스 관리자 고용지원은 독립변수 거래적 리더십이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

[표4-48] 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	29.643	1	29.643	85.636	.000 ^b
	잔차	34.269	222	.346		
	전체	63.912	223			
2	회귀	29.729	2	14.865	42.616	.000 ^c
	잔차	34.183	221	.349		
	전체	63.912	223			
3	회귀	31.363	3	10.454	31.156	.000 ^d
	잔차	32.549	220	.336		
	전체	63.912	223			

[표4-49] 계수

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
1 (상수)	1.464	.273		5.369	.000
A	.678	.073	.681	9.254	.000
2 (상수)	1.532	.306		5.007	.000
A	.677	.074	.680	9.205	.000
F	-.078	.157	-.037	-.497	.620
3 (상수)	1.943	.353		5.501	.000
A	.565	.088	.568	6.411	.000
F	-.988	.440	-.465	-2.244	.027
AF	.227	.103	.468	2.207	.030

상호작용의 p-value는 $p = .030$ 이고, 결정계수 증가분 $\Delta R^2 = .026$ 의 p-value는 $p = .030$ 로 동일하다. 따라서 독립변수 거래적 리더십은 독립변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

홀 서비스 관리자 고용지원이 조절변수라는 것이 밝혀져 조절변수 홀서비스 관리자 고용지원의 $p = .620$ 으로 조절변수가 종속변수에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

연속 형 조절변수의 상호작용 항의 다중공선성 문제를 해결하기 위하여 평균 중심화한 변수를 이용해서 상호작용 항을 생성하여 조절효과 검정을 실시하였다. 실시한 결과는 [표4-50]에 있다.

[표4-50] 홀 서비스 관리자 고용지원의 조절효과 검정

	Step1		Step2		Step3	
	B	β	B	β	B	β
상 수	1.464		1.532		1.943	
X	.678	.681	.677	.680	.565	.568
M(yes)			-.078	-.037	-.988	-.465
XM					.227	.468
$R^2(\Delta R^2)$	.464		.465(001)***		.491(.026)**	
F	85.636***		42.616***		31.156**	

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

조절효과를 검정한 1단계에서 독립변수 거래적 리더십은 종속변수 경영성

과에 유의한 영향을 주었으며($p < .001$), 독립변수 거래적 리더십이 높을수록 ($B = -.078$) 종속변수 경영성과가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 거래적 리더십이 종속변수 경영성과를 설명하는 설명력은 46.4%이다.

조절변수 홀 서비스 관리자 고용지원이 추가된 2단계에서 조절변수 홀서비스 관리자 고용지원은 종속변수 경영성과에 유의한 영향을 주었으며($p < .001$), 조절변수 홀 서비스 관리자 고용지원이 높을수록($B = -.005$) 종속변수 경영성과가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 거래적 리더십이 종속변수 경영성과를 설명하는 설명력은 46.5%이다.

상호작용 항이 추가된 3단계에서 설명력이 2.6% 유의하게 증가하여($p < .01$) 연속형 조절변수 홀 서비스 관리자 고용지원은 독립변수 거래적 리더십이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 조절변수 홀 서비스 관리자 고용지원은 종속변수 경영성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나($p < .01$), 연속형 조절변수는 유사 조절변수이다.

4.4.10 거래적 리더십 - 서비스품질 - 홀 서비스 관리자 고용지원(조절효과)(H10)

거래적 리더십이 서비스품질에 미치는 영향에 있어서 홀 서비스 관리자 고용지원이 조절할 것이라는 조절효과 검정을 실시한 결과 [표4-51]~[표4-53]에 나타났다.

[표4-51] 모형요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	조정값의 표준오차
1	.655 ^a	.429	.423	.40595
2	.655 ^b	.429	.417	.40801
3	.694 ^c	.482	.466	.39062

상호작용 항이 투입되기 전의 결정계수 $R^2 = .429$ 이다. 상호작용이 투입된 후의 결정계수 $R^2 = .482$ 이며 결정계수 증가분은 $\Delta R^2 = .064$ 으로 나타났다. 즉 상호작용이 투입된 후 6.4% 설명력이 증가하였다. 설명력은 통계적으

로 유의미하게 나타났다($p=.002$). 따라서 연속형 조절변수인 홀 서비스 관리자 고용지원은 독립변수 거래적 리더십이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

[표4-52] 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	12.243	1	12.243	74.294	.000 ^b
	잔차	16.315	222	.165		
	전체	28.558	223			
2	회귀	12.244	2	6.122	36.773	.000 ^c
	잔차	16.315	221	.166		
	전체	28.558	223			
3	회귀	13.757	3	4.586	30.054	.000 ^d
	잔차	14.801	220	.153		
	전체	28.558	223			

[표4-53] 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	2.035	.188		10.818	.000
	A	.435	.051	.655	8.619	.000
2	(상수)	2.031	.211		9.612	.000
	A	.436	.051	.655	8.574	.000
	D	.004	.109	.003	.037	.971
3	(상수)	2.427	.238		10.191	.000
	A	.328	.059	.493	5.518	.000
	D	-.871	.297	-.613	-2.937	.004
	AD	.218	.069	.674	3.150	.002

상호작용의 p-value는 $p = .002$ 이고, 결정계수 증가분 $\Delta R^2 = .064$ 의 p-value는 $p = .002$ 로 동일하다. 따라서 독립변수 거래적 리더십은 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

홀 서비스 관리자고용지원이 조절변수라는 것이 밝혀져 조절변수 홀 서비스 관리자 고용지원의 $p = .971$ 으로 조절변수가 종속변수에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

연속 형 조절변수의 상호작용 항의 다중공선성 문제를 해결하기 위하여 평균 중심화한 변수를 이용해서 상호작용 항을 생성하여 조절효과 검정을 실시하였다. 실시한 결과는 [표4-54]에 있다.

[표4-54]홀 서비스 관리자 고용지원 조절변수의 조절효과 검정

	Step1		Step2		Step3	
	<i>B</i>	β	<i>B</i>	β	<i>B</i>	β
상 수	2.035		2.031		2.427	
<i>X</i>	.435	.655	.436	.655	.328	.493
<i>M(yes)</i>			.004	.003	-.871	-.613
<i>XM</i>					.218	.674
$R^2(\Delta R^2)$	.429		.429(000)***		.482(.064)**	
<i>F</i>	74.294***		36.773***		30.054**	

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

조절효과를 검정한 1단계에서 독립변수 거래적 리더십은 종속변수 경영성과에 유의한 영향을 주었으며($p < .001$), 독립변수 거래적 리더십이 높을수록 ($B = .004$) 종속변수 경영성과가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 거래적 리더십이 종속변수 경영성과를 설명하는 설명력은 42.9%이다.

조절변수 컨설팅 참여도가 추가된 2단계에서 조절변수 홀 서비스 관리자 고용지원은 종속변수 경영성과에 유의한 영향을 주었으며($p < .971$), 조절변수 홀 서비스 관리자 고용지원이 높을수록($B = .004$) 종속변수 경영성과가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 거래적 리더십이 종속변수 경영성과를 설명하는 설명력은 42.9%이다.

상호작용 항이 추가된 3단계에서 설명력이 6.4% 유의하게 증가하여($p < .01$) 연속형 조절변수 홀 서비스 관리자 고용지원이 독립변수 거래적 리더십이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 조절변수 홀 서비스 관리자 고용지원은 종속변수 경영성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나($p < .01$), 연속 형 조절변수는 유사 조절변수이다.

4.4.11 홀 서비스 권한위임-경영성과-서비스 관리자 고용지원(조절효과)(H11)

홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 있어서 서비스 관리자 고용지원이 조절할 것이라는 조절효과 검정을 실시한 결과 [표4-55]~[표4-57]에 나타났다.

[표4-55] 모형요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	주정값의 표준오차
1	.033 ^a	.001	-.001	.38965
2	.034 ^b	.001	-.004	.39014
3	.126 ^c	.016	.008	.38777

상호작용 항이 투입되기 전의 결정계수 $R^2 = .001$ 이다. 상호작용이 투입된 후의 결정계수 $R^2 = .016$ 이며 결정계수 증가분은 $\Delta R^2 = .015$ 으로 나타났다. 즉 상호작용이 투입된 후 설명력이 1.5% 증가하였다. 설명력은 통계적으로 유의미하게 나타났다($p=.002$). 따라서 연속 형 조절변수인 서비스 관리자 고용지원은 독립변수 서비스 권한위임이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

[표4-56] 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	.066	1	.066	.435	.510 ^b
	잔차	59.365	222	.152		
	전체	59.431	223			
2	회귀	.070	2	.035	.231	.794 ^c
	잔차	59.361	221	.152		
	전체	59.431	223			
3	회귀	.939	3	.313	2.082	.102 ^d
	잔차	58.492	220	.150		
	전체	59.431	223			

[표4-57] 계수

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
1 (상수)	4.379	.020		222.805	.000
B	.016	.024	.033	.660	.510
2 (상수)	4.379	.020		222.528	.000
B	.018	.027	.038	.656	.512
F	-.004	.022	-.010	-.169	.866
3 (상수)	4.357	.022		201.083	.000
B	.036	.028	.075	1.257	.210
F	-.018	.023	-.046	-.771	.441
BF	.054	.023	.126	2.404	.017

a. 종속변수: mC

상호작용의 p-value는 $p=.017$ 이고, 결정계수 증가분 $\Delta R^2 = .015$ 의 p-value는 $p = .017$ 로 동일하다. 따라서 독립변수 홀 서비스 권한위임은 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

서비스 관리자 고용지원이 조절변수라는 것이 밝혀져 조절변수 서비스 관리자 고용지원의 $p = .866$ 으로 조절변수가 종속변수에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

연속 형 조절변수의 상호작용 항의 다중공선성 문제를 해결하기 위하여 평균 중심화한 변수를 이용해서 상호작용 항을 생성하여 조절효과 검정을 실시하였다. 실시한 결과는 [표4-58]에 있다.

[표4-58] 서비스 관리자 고용지원 조절변수의 조절효과 검정

	Step1		Step2		Step3	
	B	β	B	β	B	β
상 수	4.379		4.379		4.357	
X	.016	.033	.018	.038	.036	.075
M(yes)			-.004	-.010	-.018	-.046
XM					.054	.126
$R^2(\Delta R^2)$	.001		.001(000)***		.016(.015)**	
F	.435***		.231***		2.082**	

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

조절효과를 검정한 1단계에서 독립변수 홀 서비스 권한위임은 종속변수 경

영성과에 유의한 영향을 주었으며($p < .510$), 독립변수 홀 서비스 권한위임이 높을수록($B = -.004$) 종속변수 경영성과가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 홀 서비스 권한위임 종속변수 경영성과를 설명하는 설명력은 0.1%이다.

조절변수 홀 서비스 고용지원이 추가된 2단계에서 조절변수 홀 서비스 권한위임은 종속변수 경영성과에 유의한 영향을 주었으며($p < .866$), 조절변수 서비스 관리자 고용지원이 높을수록($B = -.004$) 종속변수 경영성과가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 홀 서비스 권한 위임이 종속변수 경영성과를 설명하는 설명력은 0.1%이다.

상호작용 항이 추가된 3단계에서 설명력이 1.5% 유의하게 증가하여($p < .01$) 연속 형 조절변수 홀 서비스 관리자 고용지원은 독립변수 홀 서비스 권한위임이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 조절변수 홀 서비스 관리자 고용지원은 종속변수 경영성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나($p < .01$), 연속 형 조절변수는 유사 조절변수이다.

4.4.12 홀 서비스 권한위임 - 서비스품질 - 서비스 관리자 고용지원 (조절효과)(H12)

홀 서비스 권한위임이 서비스품질에 미치는 영향에 있어서 서비스 관리자 고용지원이 조절할 것이라는 조절효과 검정을 실시한 결과 [표4-59]~[표4-61]에 나타났다.

[표4-59] 모형요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.605 ^a	.366	.363	.66245
2	.615 ^b	.379	.373	.65738
3	.629 ^c	.396	.388	.64965

상호작용 항이 투입되기 전의 결정계수 $R^2 = 1.000$ 이다. 상호작용이 투입된 후의 결정계수 $R^2 = 1.000$ 이며 결정계수 증가분은 $\Delta R^2 = .000$ 으로 나타났다. 즉 상호작용이 투입된 후 설명력이 증가하였다. 설명력은 통계적으로

유의미하게 나타났다($p=.002$). 따라서 연속 형 조절변수인 서비스 관리자 고용지원은 독립변수 홀 서비스 권한위임이 서비스품질에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

[표4-60] 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	55.999	1	55.999	127.609	.000 ^b
	잔차	96.982	221	.439		
	전체	152.982	222			
2	회귀	57.909	2	28.955	67.002	.000 ^c
	잔차	95.072	220	.432		
	전체	152.982	222			
3	회귀	60.553	3	20.184	47.825	.000 ^d
	잔차	92.428	219	.422		
	전체	152.982	222			

[표4-61] 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	-	.044		.000	1.000
	B	.679	.060	.605	11.296	.000
2	(상수)	-.154	.086		-1.803	.073
	B	.681	.060	.607	11.418	.000
	E	.210	.100	.112	2.102	.037
3	(상수)	-.159	.085		-1.883	.061
	B	.916	.111	.817	8.260	.000
	E	.214	.099	.114	2.170	.031
	BE	-.328	.131	-.247	-2.503	.013

상호작용의 p -value는 $p = .002$ 이고, 결정계수 증가분 $\Delta R^2 = .001$ 의 p -value는 $p = .002$ 로 동일하다. 따라서 독립변수 홀 서비스 권한위임은 서비스품질에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

컨설팅 참여도가 조절변수라는 것이 밝혀져 조절변수 서비스 관리자 고용

지원의 $p = .037$ 로 조절변수가 종속변수에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나 연속 형 조절변수 서비스 관리자 고용지원은 유사 조절변수이다.

연속 형 조절변수의 상호작용 항의 다중공선성 문제를 해결하기 위하여 평균 중심화한 변수를 이용해서 상호작용 항을 생성하여 조절효과 검정을 실시하였다. 실시한 결과는 [표4-62]에 있다.

[표4-62] 서비스 관리자 고용지원 조절변수의 조절효과 검정

	Step1		Step2		Step3	
	<i>B</i>	β	<i>B</i>	β	<i>B</i>	β
상 수	1.464		1.532		1.943	
<i>X</i>	.678	.681	.677	.680	.565	.568
<i>M</i> (yes)			-.078	-.037	-.988	-.465
<i>XM</i>					.227	.468
$R^2(\Delta R^2)$	.464		.465(001)***		.491(.026)**	
<i>F</i>	85.636***		42.616***		31.156**	

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

조절효과를 검정한 1단계에서 독립변수 홀서비스 권한위임은 종속변수 서비스품질에 유의한 영향을 주었으며($p < .001$), 독립변수 홀 서비스 권한위임은 높을수록($B = -.078$) 종속변수 서비스품질이 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 홀 서비스 권한위임이 종속변수 서비스품질을 설명하는 설명력은 46.4%이다.

조절변수 서비스 관리자 고용지원이 추가된 2단계에서 조절변수 서비스 관리자 고용지원은 종속변수 서비스품질에 유의한 영향을 주었으며($p < .001$), 조절변수 서비스 관리자 고용지원이 높을수록($B = -.005$) 종속변수 서비스품질이 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 홀 서비스 권한위임이 종속변수 서비스품질을 설명하는 설명력은 46.5%이다.

상호작용 항이 추가된 3단계에서 설명력이 2.6% 유의하게 증가하여($p < .01$) 연속 형 조절변수 서비스 관리자 고용지원은 독립변수 홀 서비스 권한위임이 종속변수 서비스품질에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 조절변수 서비스 관리자 고용지원은 종속변수 서비스품질에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나($p < .01$), 연속 형 조절변수는 유사 조절변수이다.

4.4.13 조절된 매개효과 분석(H13)

4.4.13.1 거래적 리더십 조절된 매개효과 분석

4.4.13.1.1 컨설팅 참여도

거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 참여도가 조절하는지와 서비스품질이 매개하는지에 대하여 분석한 결과는 [표4-63]과 같이 나타났다.

[표 4-63] 서비스품질 조절된 분석결과-컨설팅 참여도

	Step1		Step2		Step3	
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>t</i>
거래적 리더십	.129	.782	0.000	-.003	.054	.315
컨설팅 참여도	.059	.253	-.154	-.643	.188	.794
거래적리더십*컨설팅 참여도	.666	1.849	.980	2.634**	.596	1.553
서비스품질					.448	2.511*
컨설팅참여도*서비스품질					-.379	-1.180

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

1단계에서 거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향에 대한 컨설팅 참여도의 조절효과를 검정한 결과 $b_{13} = .666 (p > .001)$ 로 유의하지 않게 나타나 거래적 리더십과 컨설팅 참여도의 상호작용 항(b_{13})이 유의하지 않게 나타나 첫 번째 조건을 만족하였다.

2단계에서 거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향에 대한 컨설팅 참여도의 조절효과를 검정한 결과 $b_{21} = -.000 (p > .05)$ 로 유의하지 않게 나타났고 거래적 리더십과 컨설팅 참여도의 상호작용 항($b_{23} = .980 (p > .05)$)로 유의하지 않게 나타났고, 거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향(b_{23})이 유의하지 않아 두 번째 조건은 만족하지 않았다.

3단계에서 거래적 리더십, 컨설팅 참여도, 거래적 리더십과 컨설팅 참여도의 상호작용 항, 서비스품질, 컨설팅 참여도와 서비스품질의 상호작용이 종속변수에 미치는 영향을 검정한 결과, 거래적 리더십과 컨설팅참여도의 상호작용 항($b_{33} = .596 (p > .05)$)와 서비

스품질이 경영성과에 미치는 영향($b_{34}=.448(p>.05)$)이 유의하지 않고, 컨설팅참여도의 조절 효과($b_{31}=-.054(p>.05)$)와 컨설팅참여도와 서비스품질의 상호작용 항($b_{35}=-1.180(p>.05)$)로 유의하지 않게 나타났다.

1단계에서 거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향에 대한 컨설팅 참여도의 조절 효과를 검정한 결과 유의하지 않아 조건을 만족하였으나, 독립변수인 거래적 리더십이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절한 조절변수 컨설팅참여도는 2단계에서도 유의하지 않았으며, 3단계에서도 매개변수 서비스품질이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절변수 컨설팅 참여도가 조절하지 않는 것으로 나타났다. 분석결과 거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향을 서비스 품질이 매개하며, 조절변수 컨설팅 참여도는 매개변수 서비스품질이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하지 않으므로 조절된 매개 효과가 없는 것으로 나타났다.

4.4.13.1.2 서비스 관리자 고용지원

거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향에 있어서 서비스관리자 고용지원이 조절하는지와 서비스품질이 매개하는지에 대하여 분석한 결과는 [표4-63]과 같이 나타났다.

[표 4-64] 서비스품질 조절된 분석결과-서비스 관리자 고용지원

	Step1		Step2		Step3	
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>t</i>
거래적 리더십	.346	2.051***	.257	1.523*	.088	.493
서비스관리자 고용지원	.261	1.037	.273	1.085	.349	1.401
거래적리더십						
*서비스관리자 고용지원	.265	.691	.336	.874	.634	1.552
서비스품질					.677	3.787***
서비스관리자 고용지원*서비스품질					-.828	-2.546*

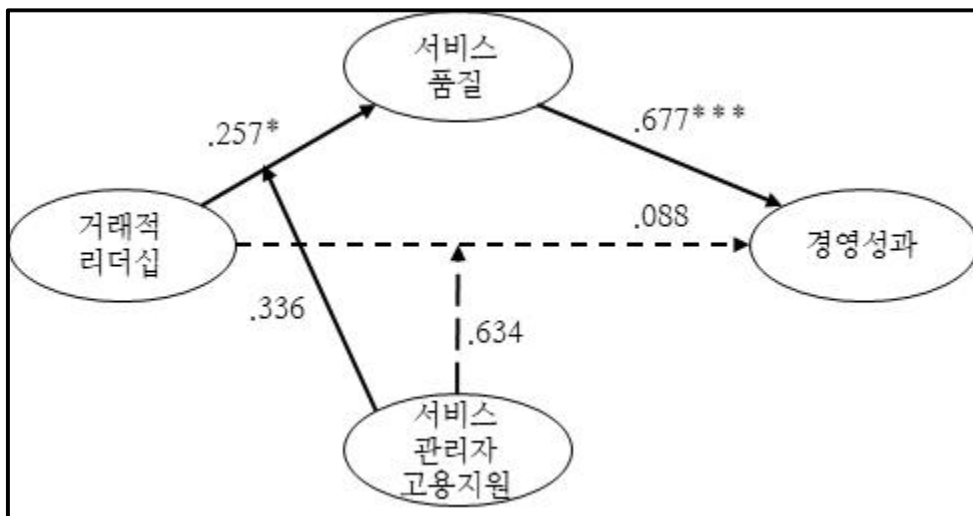
* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

1단계에서 거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향에 대한 서비스 관리자 고용지원

의 조절 효과를 검정한 결과 $b_3=.346(p>.05)$ 로 유의하지 않게 나타나 거래적 리더십과 서비스 관리자 고용지원의 상호작용 항(b_{13})이 유의하지 않게 나타나 첫 번째 조건을 만족하였다.

2단계에서 거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향에 대한 서비스 관리자 고용지원의 조절효과를 검정한 결과 $b_{21}=.257(p>.05)$ 로 유의하지 않게 나타나 거래적 리더십과 서비스관리자 고용지원의 상호작용 항($b_{23}=.336(p>.05)$ 로 유의하지 않고, 거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향(b_{23})이 유의하지 않게 나타나 두 번째 조건을 만족하지 못하였다.

3단계에서 거래적 리더십, 서비스 관리자 고용지원, 거래적 리더십과 서비스 관리자 고용지원의 상호작용 항, 서비스품질, 서비스 관리자 고용지원과 서비스품질의 상호작용이 종속변수에 미치는 영향을 검정한 결과, 거래적 리더십과 서비스 관리자 고용지원의 상호작용 항($b_{31}=.088(p>.05)$ 로 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향($b_{34}=.677(p>.05)$ 이 유의하지 않게 나타났으나, 서비스 관리자 고용지원의 조절 효과($b_{31}=.088(p>.05)$ 는 유의하지 않았으나, 서비스 관리자 고용지원과 서비스품질의 상호작용 항($b_{35}=-.828(p<.05)$ 로 유의하게 나타났다. 이상을 정리한 결과를 나타내면 [그림 4-4]와 같다.



[그림 4-4] 조절된 매개효과 결과

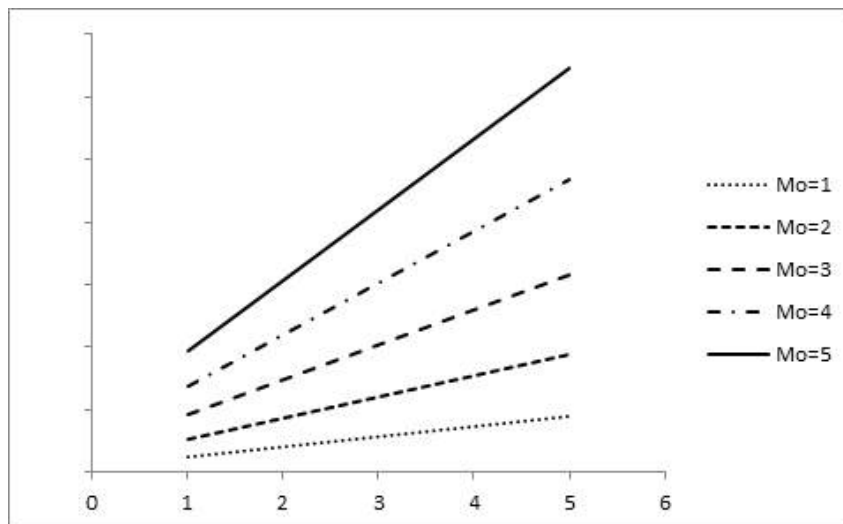
1단계에서 거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향에 대한 서비스 관리자 고용지원

의 조절 효과 유의하지 않아 조건에 만족하였고, 독립변수 거래적 리더십이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절한 조절변수 서비스 관리자 고용지원은 3단계에서도 유의하게 나타나, 매개변수 서비스품질이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절변수 서비스 관리자 고용지원이 조절하는 것으로 나타났다. 분석결과 거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향을 서비스 품질이 매개하며, 조절변수 서비스관리자 고용지원은 매개변수 서비스품질이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하므로 조절된 매개 효과가 있는 것으로 나타났다.

2단계와 3단계 회귀방정식을 이용하여 종속변수 경영성과를 예측하는 최종 방정식은 다음과 같다.

$$Y = 0.322X + 0.526Mo + 1.100XMo - 0.216Mo^2 + 0.219XMo^2$$

위의 식을 이용에 따른 거래적 리더십과 경영성과의 관계를 그래프로 나타내면 [그림 4-7]와 같다. 분석결과 서비스관리자 고용지원의 수준이 높아질수록 경영성과의 값이 높아져서 거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향이 강해지는 것으로 나타났다. 이상을 정리한 결과를 나타내면 [그림 4-5]와 같다.



[그림 4-5] 조절된 매개효과 그래프

1단계에서 독립변수 거래적 리더십이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절변수 서비스관리자 고용지원이 조절하는 것으로 나타났다. 거래적 리더십의 회귀계수 $b_1=.346(p>.05)$ 로 유의하지 않고, 조절 효과 $b_3=.265(p>.05)$ 로 유의하지 않으며, 부호는 양수로 거래적 리더십이 높아지면 경영성과가 낮아지나, 서비스관리자 고용지원 수준이 높아질수록 그 영향이 커짐을 알 수 있다.

2, 3단계에서 거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향의 부호는 양수이고, 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향의 부호도 양수로 유의하며, 부호가 같다. 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향에 대해 조절변수 서비스 관리자 고용지원의 조절 효과 또한 부호가 양수로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 거래적 리더십이 높아지면 서비스품질이 높아지고 경영성과는 높아진다. 조절변수인 서비스 관리자 고용지원이 높아지면 매개변수 서비스품질이 종속변수 경영성과에 미치는 영향은 커진다.

4.4.13.2 홀 서비스 권한위임 조절된 매개효과 분석

4.4.13.2.1 컨설팅 참여도

홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 참여도가 조절하는지와 서비스품질이 매개하는지에 대하여 분석한 결과는 [표4-63]과 같이 나타났다.

[표 4-65] 서비스품질 조절된 분석결과-컨설팅 참여도

	Step1		Step2		Step3	
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>t</i>
홀서비스 권한위임	.510	2.880**	.695	3.782***	.315	1.690
컨설팅 참여도	.618	3.520***	.787	4.320***	.449	2.146*
홀서비스권 한위임*컨 설팅참여도	-.229	-.724	-.584	-1.778*	-.052	-.159
서비스품질 컨설팅참여 도*서비스 품질					.304	1.667
					-.089	-.285

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

1단계에서 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 대한 컨설팅 참여도의 조절 효과를 검정한 결과 $b_{13} = -.229(p > .05)$ 로 유의하지 않게 나타나 홀 서비스 권한위임과 컨설팅 참여도의 상호작용 항(b_{13})이 유의하지 않게 나타나 첫 번째 조건을 만족하였다.

2단계에서 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 대한 컨설팅 참여도의 조절효과를 검정한 결과 $b_{21} = .695(p > .001)$ 로 유의하게 나타나 홀 서비스 권한위임이 컨설팅 참여도의 상호작용 항($b_{23} = -.584(p < .05)$)로 유의하고, 홀서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향(b_{23})이 유의하지 않게 나타나 두 번째 조건을 만족하였다.

3단계에서 홀서비스 권한위임, 컨설팅 참여도, 홀 서비스 권한위임 컨설팅 참여도의 상호작용 항, 서비스품질, 컨설팅 참여도와 서비스품질의 상호작용이 종속변수에 미치는 영향을 검정한 결과, 홀 서비스 권한위임과 컨설팅참여도의 상호작용 항($b_{31} = -.315(p > .05)$)와 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향($b_{34} = 0.304(p > .05)$)로 유의하지 않고, 컨설팅참여도의 조절 효과($b_{31} = .315(p > .05)$)와 컨설팅참여도와 서비스품질의 상호작용 항($b_{35} = -.089(p > .05)$)로 유의하지 않게 나타났다.

1단계에서 독립변수 홀 서비스 권한위임이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절변수 컨설팅 참여도의 조절 효과를 검정한 결과 유의하지 않아 조건을 만족하였으나, 독립변수인 독립변수 홀 서비스 권한위임이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절변수 컨설팅 참여도는 2단계에서는 유의하였으나, 3단계에서도 매개변수 서비스품질이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절변수 컨설팅 참여도가 조절하지 않는 것으로 나타났다. 분석결과 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향을 서비스 품질이 매개하며, 조절변수 컨설팅 참여도는 매개변수 서비스품질이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하지 않으므로 조절된 매개 효과가 없는 것으로 나타났다.

4.4.13.2.2 서비스 관리자 고용지원

홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 있어서 서비스관리자 고용지원이 조절하는지와 서비스품질이 매개하는지에 대하여 분석한 결과는 [표 4-63]과 같이 나타났다.

[표 4-66] 서비스품질 조절된 분석결과-서비스 관리자 고용지원

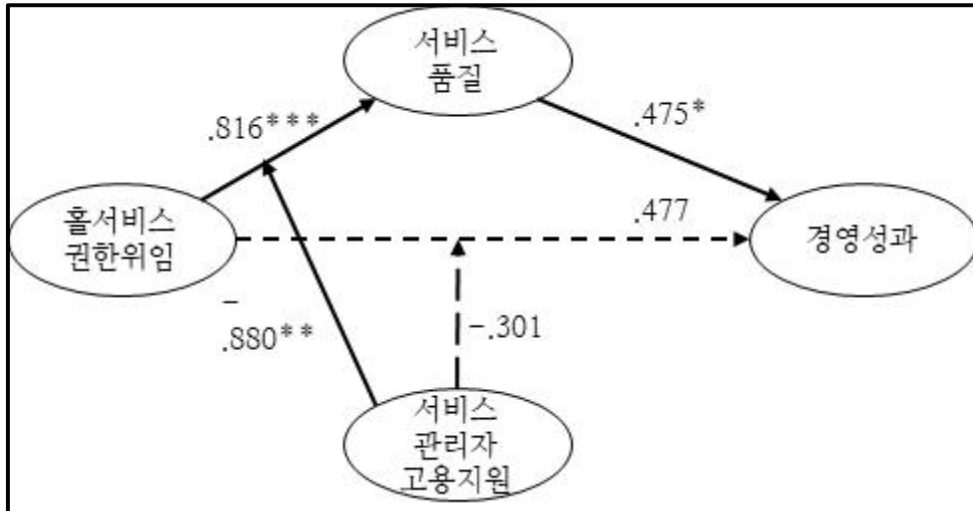
	Step1		Step2		Step3	
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>t</i>
홀서비스 권한위임	.328	1.311***	.816	4.609***	.477	2.364***
서비스관리자 고용지원	.319	6.290***	.991	5.290***	.722	3.388***
홀서비스권한 위임*서비스관 리자고용지원	-.261	.691	-.880	-2.686**	-.301	-.833
서비스품질					.475	2.497*
서비스관리자 고용지원*서비 스품질					-.425	-1.284**

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

1단계에서 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 대한 서비스 관리자 고용지원의 조절 효과를 검정한 결과 $b_{13} = -.261(p > .05)$ 로 유의하지 않게 나타나 홀서비스 권한위임과 서비스 관리자 고용지원의 상호작용 항(b_{13})이 유의하지 않게 나타나 첫 번째 조건을 만족하였다.

2단계에서 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 대한 서비스 관리자 고용지원의 조절효과를 검정한 결과 $b_{21} = .816(p > .001)$ 로 유의하게 나타나 홀 서비스 권한위임과 서비스관리자 고용지원의 상호작용 항($b_{23} = -.880(p > .01)$ 로 유의하고, 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향(b_{23})이 유의하게 나타나 두 번째 조건을 만족하였다.

3단계에서 홀 서비스 권한위임, 서비스 관리자 고용지원, 홀 서비스 권한위임과 서비스 관리자 고용지원의 상호작용 항, 서비스품질, 서비스 관리자 고용지원과 서비스품질의 상호작용이 종속변수에 미치는 영향을 검정한 결과, 홀 서비스 권한위임과 서비스 관리자 고용지원의 상호작용 항($b_{33} = -.833(p > .05)$ 로 유의하지 않고, 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향($b_{34} = .475(p < .05)$ 로 유의하게 나타났고, 서비스 관리자 고용지원의 조절 효과($b_{31} = .477(p < .001)$ 로 나타났고, 서비스 관리자 고용지원과 서비스품질의 상호작용 항($b_{35} = -.425(p < .01)$ 로 유의하게 나타났다. 이상을 정리한 결과를 나타내면 [그림 4-6]과 같다.



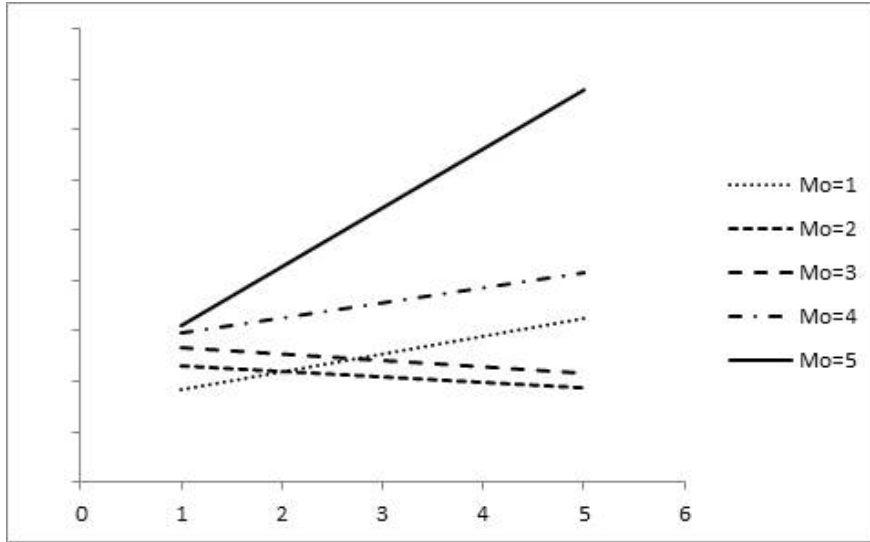
[그림 4-6] 조절된 매개효과 결과

1단계에서 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 대한 서비스 관리자 고용지원의 조절 효과는 유의하지 않게 나타나 조건을 만족 하였고, 독립변수 홀 서비스 권한위임이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절한 조절변수 서비스 관리자 고용지원은 3단계에서도 유의하게 나타나, 매개변수 서비스품질이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절변수 서비스 관리자 고용지원이 조절하는 것으로 나타났다. 분석결과 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향을 서비스 품질이 매개하며, 조절변수 서비스 관리자 고용지원은 매개변수 서비스품질이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하므로 조절된 매개 효과가 있는 것으로 나타났다.

2단계와 3단계 회귀방정식을 이용하여 종속변수 경영성과를 예측하는 최종 방정식은 다음과 같다.

$$Y = 0.633X + 0.874Mo - 0.564XMo - 0.136Mo^2 + 0.111XMo^2$$

위의 식을 이용에 따른 홀 서비스 권한위임과 경영성과의 관계를 그래프로 나타내면 [그림4-11]와 같다. 분석결과 서비스관리자 고용지원의 수준이 높아질수록 경영성과의 값이 높아져서 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향이 강해지는 것으로 나타났다. 이상을 정리한 결과를 나타내면 [그림 4-7]과 같다.



[그림 4-7] 조절된 매개효과 그래프

1단계에서 독립변수 홀 서비스 권한위임이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절 변수 서비스관리자 고용지원이 조절하는 것으로 나타났다. 홀 서비스 권한위임의 회귀 계수 $b_{11}=.134(p>.001)$ 로 유의하지 않고, 조절 효과 $b_{13}=.049(p>.001)$ 로 유의하지 않으며, 부호는 양수로 홀 서비스 권한위임이 높아지면 경영성과가 낮아지나, 서비스관리자 고용지원 수준이 높아질수록 그 영향이 커짐을 알 수 있다.

2, 3단계에서 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향의 부호는 양수이고, 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향의 부호도 양수로 유의하며, 부호가 같다. 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향에 대해 조절변수 서비스 관리자 고용지원의 조절 효과 또한 부호가 양수로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 홀 서비스 권한위임이 높아지면 서비스품질이 높아지고 경영성과는 높아진다. 조절변수인 서비스 관리자 고용지원이 높아지면 매개변수 서비스품질이 종속변수 경영성과에 미치는 영향은 커진다.

4.4.14 조절된 매개효과 결과정리

이상과 같이 거래적 리더십과 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 컨설팅 참여도 및 서비스관리자 고용지원이 서비스품질에 조절된 매개효과를 나타내는지를 종합 정리하면 다음 [표 4-60]과 같다.

[표 4-67] 조절된 매개효과 종합정리

조절된 매개효과			결과
판정기준	1단계	b_{13} 유의	
	2단계	b_{23} 또는 b_{21} 유의	
	3단계	b_{23} 그리고 b_{34} 또는 b_{35} 유의	
거래적 리더십	컨설팅 참여도	1단계 $b_{13} = .129$	기각
		2단계 $b_{23} = .980^{***}$ $b_{21} = .000$	
		3단계 $b_{23} = .980^{***}$ $b_{34} = .448^*$ $b_{35} = -.379$	
	서비스관리자 고용지원	1단계 $b_{13} = .265$	채택
		2단계 $b_{23} = .336$ $b_{21} = .257^*$	
		3단계 $b_{23} = .336$ $b_{34} = .677^{***}$ $b_{35} = -.828^*$	
홀서비스 권한위임	컨설팅 참여도	1단계 $b_{13} = -.229$	기각
		2단계 $b_{23} = -.584^*$ $b_{21} = .695^{***}$	
		3단계 $b_{23} = -.584^*$ $b_{34} = .304$ $b_{35} = -.089$	
	서비스관리자 고용지원	1단계 $b_{13} = -.261$	채택
		2단계 $b_{23} = -.880^{**}$ $b_{21} = .816^{***}$	
		3단계 $b_{23} = -.880^{**}$ $b_{34} = .475^*$ $b_{35} = -.425^{**}$	

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

4.5 통계결과

H1. t값은 18.620으로 ± 1.96 보다 크고, 유의확율은 .001($p < .05$)이므로 독립변수 거래적 리더십은 종속변수 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 H1은 채택되었다.

H2. t값은 18.620으로 ± 1.96 보다 크고, 유의확율은 .001($p < .05$)이므로 독립변수 거래적 리더십은 종속변수 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 H2는 채택되었다.

H3.매개효과를 검정하는 3단계에서는 독립변수 거래적 리더십이 매개변수 서비스품질이 종속변수에 미치는 영향에 대해서 분석하였다. Step3에서 서비스품질($p < .001$)은 경영성과에 유의한 영향을 주어 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 독립변수인 거래적 리더십($p < .001$) 또한 경영성과에 유의한 영향을 주어, 매개효과 중에서 부분 매개효과가 있는 것으로 나타나 H3은 채택되었다.

H4.매개효과를 검정하는 3단계에서는 독립변수 홀서비스 권한위임이 매개변수 서비스품질이 종속변수에 미치는 영향에 대해서 분석하였다. Step3에서 서비스품질($p < .001$)은 경영성과에 유의한 영향을 주어 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 독립변수인 홀 서비스 권한위임($p < .001$) 또한 경영성과에 유의한 영향을 주어, 매개효과 중에서 부분 매개효과가 있는 것으로 나타나 H4는 채택되었다.

H5.상호작용항이 추가된 3단계에서 설명력이 2.6% 유의하게 증가하여($p < .05$) 연속형 조절변수 컨설팅 참여도는 독립변수 거래적 리더십이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타나 H5는 채택되었다.

H6.상호작용항이 추가된 3단계에서 설명력이 5.3% 유의하게 증가하여($p < .05$) 연속형 조절변수 컨설팅 참여도는 독립변수 거래적 리더십이 서비스품질에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타나 H6는 채택되었다.

H7.상호작용항이 추가된 3단계에서 설명력이 4.2% 유의하게 증가하여($p < .05$) 연속형 조절변수 컨설팅 참여도는 독립변수 홀서비스 권한위임이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타나 H7은 채택되었다.

H8. 상호작용항이 추가된 3단계에서 설명력이 4.1% 유의하게 증가하여($p < .05$) 연속형 조절변수 컨설팅 참여도는 독립변수 홀 서비스 권한위임이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타나 H8은 채택되었다.

H9. 상호작용항이 추가된 3단계에서 설명력이 2.6% 유의하게 증가하여($p < .05$) 연속형 조절변수 홀 서비스 관리자 고용지원은 독립변수 거래적 리더십이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타나 H9는 채택되었다.

H10. 상호작용항이 추가된 3단계에서 설명력이 6.4% 유의하게 증가하여($p < .05$) 연속형 조절변수 홀 서비스 관리자 고용지원이 독립변수 거래적 리더십이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타나 H10은 채택되었다.

H11. 상호작용항이 추가된 3단계에서 설명력이 1.5% 유의하게 증가하여($p < .05$) 연속형 조절변수 홀 서비스 관리자 고용지원은 독립변수 홀 서비스 권한위임이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타나 H11은 채택되었다.

H12. 상호작용항이 추가된 3단계에서 설명력이 2.6% 유의하게 증가하여($p < .05$) 연속형 조절변수 홀 서비스 관리자 고용지원은 독립변수 홀 서비스 고용지원이 종속변수 서비스품질에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타나 H12는 채택되었다.

H13. 거래적 리더십과 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 분석결과 거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향을 서비스 품질이 매개하며, 조절변수 컨설팅 참여도는 매개변수 서비스품질이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하지 않으므로 조절된 매개 효과가 없는 것으로 나타났다.

거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 비스관리자 고용지원이 조절하는지와 서비스품질이 매개하는지에 대하여 분석한 결과 거래적 리더십이 높아지면 서비스품질이 높아지고 경영성과는 높아진다. 조절변수인 서비스 관리자 고용지원이 높아지면 매개변수 서비스품질이 종속변수 경영성과에 미치는 영향은 커져 조절된 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 참여도가 조절하는지와 서비스품질이 매개하는지에 대하여 분석한 결과는 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향을 서비스 품질이 매개하며, 조절변수 컨설팅 참여도는 매개변수 서비스품질이 종속변수 경영성과에 미치는 영향을 조절하지

않으므로 조절된 매개 효과가 없는 것으로 나타났다

홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 있어서 서비스관리자 고용지원이 조절하는지와 서비스품질이 매개하는지에 대하여 분석한 결과

홀 서비스 권한위임이 높아지면 서비스품질이 높아지고 경영성과는 높아진다. 조절변수인 서비스 관리자 고용지원이 높아지면 매개변수 서비스품질이 종속변수 경영성과에 미치는 영향은 커져 유의한 것으로 나타났다.

이렇게 연구 분석한 검정결과를 정리하면 [표4-68]과 같다.

[표4-68] 통계분석 결과

NO	가설			결과
	독립변수	종속변수	변수(조절,매개)	
H1	거래적 리더십	경영성과	-	채택
H2	홀 서비스 권한위임	경영성과	-	채택
H3	거래적 리더십	경영성과	서비스품질(매개효과)	채택
H4	홀 서비스 권한위임	경영성과	서비스품질(매개효과)	채택
H5	거래적 리더십	경영성과	컨설팅참여도(조절효과)	채택
H6	거래적 리더십	서비스품질	컨설팅참여도(조절효과)	채택
H7	홀 서비스 권한위임	경영성과	컨설팅참여도(조절효과)	채택
H8	홀 서비스 권한위임	서비스품질	컨설팅참여도(조절효과)	채택
H9	거래적 리더십	경영성과	서비스관리자 고용지원(조절효과)	채택
H10	거래적 리더십	서비스품질	서비스관리자 고용지원(조절효과)	채택
H11	홀서비스권한위임	경영성과	서비스관리자 고용지원(조절효과)	채택
H12	홀서비스권한위임	서비스품질	서비스관리자 고용지원(조절효과)	채택
H13	거래적 리더십 홀 서비스 권한위임	경영성과	거래적리더십-컨설팅참여도 (조절된 매개효과)	기각
			거래적리더십-서비스관리자 고용지원 (조절된 매개효과)	채택
			홀 서비스 권한위임-컨설팅참여도 (조절된 매개효과)	기각
			홀서비스권한위임-서비스관리자고용지원 (조절된 매개효과)	채택

V. 연구 결과

5.1 연구결과

본 연구의 목적은 외식기업의 거래적 리더십과 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 영향을 미치는지와 서비스품질의 매개효과, 컨설팅참여도 및 홀 서비스관리자 고용지원의 조절효과가 있는지를 검증하는 데 있다. 최근 구인난이 심한 3D업종으로 인식된 외식기업의 일자리는 심각한 구인난을 겪고 있으며 최근 최저임금의 급격한 인상으로 외식기업은 심각한 경영애로와 구인애로를 겪고 있고, 이러한 외식기업들은 경영효율성을 위하여 홀서비스에 대하여 거래적 경영자의 거래적 리더십과 권한위임을 통한 서비스품질과 경영성과를 향상하는 방안이 제기되고 있는 실정이다. 이번 연구의 모집단은 이러한 경기도 소재 한식 외식기업 경영주를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 연구의 목적을 설명하고 순수하게 학문적 연구목적을 위해 자료를 수집하는 것 등의 설문 방법에 대한 공지를 안내하였으며, 설문에 대해 직접 경험하였거나 가장 근접한 항목에 대하여 응답하도록 하였다. 설문 조사 기간은 2018년 9월25일부터 10월15일까지 20일 동안 수집하였고, 설문지는 직접수거 방식으로 247부를 회수 되었다. 이중 불성실한 설문지 24부를 제외하고 223부를 대상으로 분석을 실시하였다. 이러한 자료를 바탕으로 실증분석 통계프로그램은 SPSS(Ver 23.0)을 활용하였고, 신뢰도분석, 요인분석, 빈도분석, 상관관계분석, 회귀분석을 통하여 가설을 검증하였다.

이연구의 분석결과 거래적 리더십과 홀 서비스 권한위임을 종속변수로 하고, 종속변수로 서비스품질, 경영성과, 매개변수로 서비스품질, 조절변수로 컨설팅참여도, 홀 서비스 관리자 고용지원을 사용하여 13개 가설을 검증한 결과 12개는 채택되어 거래적 리더십과 홀 서비스 권한 위임이 경영성과에 영향이 있는 것으로 분석되었고, 경영성과에 서비스 관리자 고용지원이 조절효과가 있으며, 서비스품질이 매개하여 영향을 미치고 있는 것으로 나타났고, 거래적 리더십과 홀서비스 권한위임이 경영성과에 대하여 컨설팅참여도가 조

절하여 서비스품질에 매개하는 가에 대하여는 기각되어 조절 및 매개효과가 없는 것으로 나타났다.

5.2 연구결과의 시사점

이러한 연구의 시사점으로 외식기업의 거래적 리더십과 홀 서비스 권한위임이 서비스품질과 경영성과에 미치는 영향에 대해 분석한 결과 다음과 같다.

첫째, 최근 외식기업의 종업원 구인이 매우 어려운 상황에서 지금까지는 경영주가 기업운영에 대하여 책임과 권한을 경영주가 모두 가지고 경영하는 방식에서 거래적 리더십과 홀 서비스 권한위임을 통하여 기업경영의 효율성을 갖도록 해야 함을 확인하였다.

둘째, 내수경기가 불황으로 외식기업의 경영이 어려운 상황에서 최저임금의 급격한 인상은 경영주의 종업원구인 애로를 증가시켰고, 지불능력 감소로 기존 종업원마저 줄이고 있는 상황에서 외식기업의 구인애로를 해소하고, 외식기업의 경영효율성과 경영성과 증대를 위해서 홀 서비스 관리자에 대한 정부의 고용지원을 정책적으로 검토해야함을 확인 하였다.

셋째, 이번연구에서 컨설팅 참여도가 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것은 확인했으나, 서비스품질에는 매개하지 않는 것으로 나타났으나, 조절효과는 있는 것으로 나타나 최근 불황과 최저임금으로 경영애로를 겪고 있는 외식기업에 컨설팅의 정책적 지원이 필요함을 확인하였다.

넷째, 최근 외식기업 경영주들은 고용감소가 불가피하여 이를 통한 현금흐름 개선과 특례업종으로 지정되어 고용지원이 안되는 외식기업에 대한 정부의 고용지원에 대하여 매우 관심이 높아 외식기업에 대한 정부의 고용지원 필요성을 확인하였다는 것에 대하여 의미가 있다.

다섯째, 최저임금의 영향에 가장 많은 영향을 받고, 점차 감소하는 외식기업 일자리에 대하여 정부의 정책적 관심이 그 어느 때 보다도 필요함을 시사한다.

5.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 외식기업의 거래적 리더십과 홀 서비스 권한위임이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 실증적 분석을 통하여 위와 같은 연구결과를 제시하였다. 이 장에서는 이번연구의 한계점과 향후 보다 더 발전된 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 이번 연구는 경기도에 소재한 한식음식점 중심 외식기업을 대상으로 연구를 진행하였지만, 향후에는 조사지역을 전국으로 확대하거나 대도시중심의 거래적 리더십과 홀 서비스 권한위임 정도와 홀 서비스 관리자에 대하여 적정임금에 대하여 연구할 필요성이 있다.

둘째, 이번연구는 홀 서비스 관리자에 대한 채용지원을 전제로 조사하였지만, 현재 외식기업의 경영주의 고령화가 진행되고 있어 향후에는 외식기업을 경영하는 경영주의 연령에 따른 홀 서비스 관리자에 대한 전문직업으로 특성을 정하여 연구할 필요성이 제기된다.

셋째, 이번 연구는 외식기업의 재무적 성과 측정항목들이 정성적인 성격항목으로 경영성과에 대한 영향을 통합적으로 분석하였으나 향후 연구에서는 보다 홀 서비스 관리자 고용기업의 정량적인 측정항목들을 개발하여 조사함으로써 보다 더 실질적인 재무적 경영성과에 대한 연구를 할 필요가 있다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 강경모. (2008). 『코스닥 벤처기업의 자본조달방식이 경영성과에 미치는 영향』. 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문.
- 강성오. (2017). 『호텔레스토랑 지배인의 리더십유형이 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향』. 영산대학교 관광대학원 석사학위논문.
- 강영석. (2017). 『외식프랜차이즈본부의가맹점지원이가맹점의경영성과와만족도에미치는영향』. 광운대학교 대학원 석사학위논문.
- 강인숙. (2003). 『호텔기업의 환경, 경영전략, 조직구조 및 기업성과의 구조적 관계 분석』. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 고용노동부. (2018). 『고용장려금 지원제도 - 사업주와 근로자의 든든한 동반자』. 고용노동부. 2018.
- 고형일. (2011). 의료기관 종사자의 셀프리더십이 서비스품질에 미치는 영향 :심리적 임파워먼트와 조직시민행동의 매개효과를 중심으로』. 울산대학교 박사학위논문.
- 곽량. (2015). 『임파워먼트가 고객만족에 미치는 영향』. 청운대학교 산업기술 경영대학원 석사학위논문.
- 구갑문. (1998). 『변혁적 리더십이 구성원의 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구』. 상지대학교 대학원 박사학위논문.
- 구본자. (2014). 『사회교육기관 외식산업교육 프로그램의 만족도가 경영성과 및 행동의도에 미치는 영향』. 대구가톨릭대학교 대학원 석사학위논문.
- 권명철. (2016). 『외식 프랜차이즈 본부의 지원서비스가 가맹점이 지각하는 관계신뢰, 가맹만족 및 경영성과에 미치는 영향』. 중앙대학교 산업·

창업경영대학원 석사학위논문.

- 권형섭. (2007). 『변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』. 안양대학교 대학원 박사학위논문.
- 기해란. (2011). 『거래적·변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 지식공유의 매개효과 및 구성원 문화성향의 조절효과를 중심으로』. 숭실대학교 석사학위논문.
- 김광열. (2014). 『외식기업의 기술혁신활동이 경영성과에 미치는 영향 연구』. 호남대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 김남수. (2015). 『임파워먼트에 따른 직무만족이 고객지향성에 미치는 영향』. 청운대학교 산업기술경영대학원 석사학위논문.
- 김명기. (2010). 『소규모 외식산업자 영업자의 기업가정신이 경영성과에 미치는 영향에 대한 실증적 연구』. 중앙대학교 산업·창업경영대학원 석사학위논문.
- 김복미, 이윤미, 윤숙희, 최은옥. (2007). 『간호사가 지각한 수간호사의 리더십과 조직유효성에 관한 연구. 간호행정학회지』. 13(3):373-383.
- 김봉규. (2013). 『호텔기업의 리더십유형이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향』. 관광학연구. 37(1):237-358.
- 김성식. (2018). 『중소 컨설팅사의 특성요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구 - 컨설턴트 특성의 조절효과를 중심으로』. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 김성태. (2015). 『혁신형중소기업의 품질경영활동이 경영성과에 미치는 영향』. 인천대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 김세리. (2005). 『외식업의 리더십, 임파워먼트와 조직유효성 연구』. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 김수진. (2016). 『외식기업의 사내교육 프로그램이 기업의 경영성과에 미치는

- 영향에 관한 연구』. 경희대학교 관광대학원 석사학위논문.
- 김수환. (2005). 『중소기업의 소유구조가 경영성과 및 기업가치에 미치는 영향』. 중소기업연구원.
- 김연선. (2005). 『호텔의 고성과 작업조직과 경영성과의 관계에 관한 연구 - 조직 시민행동의 매개역할을 중심으로』. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 김영호. (2017). 『변혁적·거래적 리더십이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향 분석』. 우석대학교 국방정책대학원 석사학위논문.
- 김용구. (2008). 『임파워먼트의 매개효과에 따른 여행사리더십과 조직유효성에 관한 연구』. 경기대학교 박사학위논문.
- 김유정. (2005). 『외식업체 관리자의 리더십유형이 조직만족 및 경영성과에 미치는 영향』. 경기대학교 서비스경영전문대학원 석사학위논문.
- 김재영. (2003). 『리더십이 신뢰와 임파워먼트 및 서비스품질에 미치는 효과에 관한 연구』. 상지대학교 대학원 박사학위논문.
- 김주영. (2007). 『변혁적·거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 - 리더에 대한 신뢰의 매개효과 검증』. 원광대학교 대학원 박사학위논문.
- 김창섭. (2003). 『권한위임과 종업원 만족이 서비스품질에 미치는 영향에 대한 연구』. 경기대학교 서비스경영전문대학원 석사학위논문.
- 김태곤. (2013). 『외식창업요인과 외식업종(태)선택요인이 경영성과에 미치는 영향』. 청운대학교 정보산업대학원 석사학위논문.
- 김형신. (2013). 『외식가맹본부의 지원이 가맹점과의 관계결속 및 경영성과에 미치는 영향』. 동아대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 김형일. (2006). 『외식업체 품질관리 및 차별화전략이 고객만족 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 청운대학교 정보산업대학원 석사학위논문.

- 김홍식. (2013). 『변혁적 리더의 하향적 영향력전술이 고객지향성에 미치는 영향』. 가천대학교 대학원 박사학위논문.
- 김환기. (2009). 『외식 프랜차이즈 가맹본부의 통제와 지원이 가맹점 경영성과 및 재계약의도에 미치는 영향』. 한양대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 나명옥. (2016). 『국내 외식기업의 해외시장 현지화전략이 경영성과에 미치는 영향』. 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 노유진. (2017). 『외식산업의 창업가정신 및 지원서비스가 창업역량과 경영성과에 미치는 영향 - 창업역량의 매개효과』. 대구가톨릭대학교 대학원 석사학위논문.
- 라순주. (2016). 『평생교육기관 관리자의 리더십유형이 직무열의에 미치는 영향』. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 류재희. (2017). 『경영컨설팅 서비스품질이 경영성과에 미치는 영향』. 호남대학교 대학원 박사학위논문.
- 민순, 김혜숙. (2005). 『간호사가 지각한 상급자의 변혁적 리더십과 간호성과의 관련성』. 대한경영학회지. 49(-):871-885.
- 박두영. (2017). 『호텔종사원 리더의 거래적 리더십이 직무태도와 조직몰입에 미치는 영향』. 한성대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 박명옥. (2015). 『고객접점직원에의 권한위임이 서비스회복 만족에 미치는 영향』. 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 박미옥. (2004). 『리더십에 따른 호텔기업종업원의 임파워먼트가 직무만족 및 서비스품질에 미치는 영향』. 계명대학교 대학원 석사학위논문.
- 박세혁. (2014). 『거래적 리더십 vs 변혁적 리더십. 월간 인사관리 2014(4):50-51.』
- 박원우. (1995). 『Empowerment와 기업문화. 기업문화의 새로운 방향 모색을 위한 심포지움 : 자율과 혁신의 기업문화』. 삼성정신문화연구소.

- 박유진. (2007). 『현대사회의 조직과 리더십』. 서울. 양서각.
- 박찬호. (2004). 『호텔기업 중간관리자의 리더십 유형이 구성원의 임파워먼트와 직무만족에 미치는 영향』. 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- 박현희, 박경숙, 염영희, 김경희. (2006). 『임상간호사의 파워와 임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향』. 대한간호학회지. 36(2): 244-254.
- 박혜영, 장희정. (2000). 『호텔서비스 품질향상을 위한 종사원 권한위임에 관한 연구』. 신라대학교 논문집 제49집:35-55.
- 배정호. (2017). 『중소제조기업 조직역량이 사회적 책임(CSR)활동과 경영성과에 미치는 영향』. 서울벤처대학원대학교 박사학위논문.
- 배주민. (2015). 『객실승무원의 리더십유형이 구성원의 심리적 임파워먼트와 직무만족에 미치는 영향』. 한국항공대학교 항공·경영대학원 석사학위논문.
- 변상록. (2000). 『호텔관리자의 리더십 스타일에 관한 실증적 연구』. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 봉선형. (2012). 『리더십유형, 팔로어십 유형, 조직효과성간의 관계에 관한연구 - 공공조직을 중심으로』. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문.
- 서용. (2016). 『변혁적·거래적 리더십과 직무관련 결과 변수간의 관계에서 직무열의의 매개효과에 관한 연구』. 숭실대학교 석사학위논문.
- 성영태. (2006). 『기초자치단체장의 리더십유형이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향』. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 소순창. (2012). 『지방정부의 혁신역량과 성과관리에 관한 연구』. 한국지방자치학회
- 손무호. (2007). 『외식사업 창업요인과 경영성과, 창업자 태도간의 관계 연구』. 경기대학교 관광전문대학원 박사학위논문.

- 손성곤. (2013). 『외식업 종업원 역량이 서비스몰입과 경영성과 지각에 미치는 영향』. 조선대학교 대학원 박사학위논문.
- 송성빈. (2015). 『융합이 기업 경영성과에 미치는 영향분석』. 창원대학교 박사학위논문.
- 송연숙. (2008). 『미용서비스업의 내부마케팅. 내부고객 만족, 서비스품질, 재방문의도의 관계』. 배재대학교 대학원 박사학위논문.
- 신봉수. (2016). 『서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구 - 한국 보병부대와 특전부대 장병들의 조직몰입과 직무만족 비교를 중심으로』. 석사학위논문.
- 신상복. (2012). 『경영컨설팅 서비스품질이 고객만족도에 미치는 영향에 관한 연구』. 동명대학교 대학원 박사학위논문.
- 신윤경. (2017). 『관리자의 리더십유형이 서비스제공자의 직무만족도와 서비스회복성과에 미치는 영향』. 한국외국어대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 신은진. (2008). 『리더십이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 - 공기업과 사기업 비교 중심으로』. 한국외국어대학원 정책과학대학원 석사학위논문.
- 안옥선. (2011). 『경영자의 서비스품질방침이 종업원의 정서적 반응과 직무성과에 미치는 영향』. 계명대학교 대학원 석사학위논문.
- 양승국. (2009). 『Kano모형을 이용한 물류 서비스품질의 전략적 관리』. 숭실대학교대학원 석사학위논문.
- 양창봉. (2012). 『지식서비스산업에서 리더십유형과 서비스품질속성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구』. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 양훈. (2016). 『레스토랑 오너셰프의 거래적 리더십에 따른 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향』. 경기대학교 일반대학원 석사학위논문.

- 엄금옥. (2012). 『SERVQUAL을 활용한 서비스품질측정 및 개선을 위한 실증 분석』. 상지대학교 대학원 석사학위논문.
- 원인성. (2007). 집단성과급제의 경영성과 영향요인에 관한 연구. 『한국인적자원관리학회』, 14(4):235-257.
- 유승호. (2015). 『외식업 소상공인에 대한 지원서비스와 만족이 경영성과에 미치는 영향 - 지원서비스와 경영성과의 관계에서 만족의 매개효과』. 대구가톨릭대학교 보건과학대학원 석사학위논문.
- 유시정, 김영택, 양태식. (2007). 『서비스기업의 팔로워십 특성이 직원의 관계교환(LMX)의 질, 임파워먼트, 직무태도 간에 미치는 영향』. 서비스경영학회지. 8(1):57-78.
- 유인모. (2013). 『기업의 내부마케팅활동과 내부서비스품질이 종업원의 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구』. 한국교통대학교 경영행정대학원 석사학위논문.
- 유지형. (2009). 『내부마케팅으로서 서비스재량권부여를 통한 심리적 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향』. 경원대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 유희경, 김수정. (2004). 『호텔산업의 경영성과에 대한 유형 자산투자와 노무비의영향력 분석』. 관광학연구. 28(3):9-26.
- 유희경, 김수정. (2004). 『호텔산업의 경영성과에 대한 유형자산 투자와 노무비의 영향력 분석』. 관광학연구. 한국관광학회
- 유희경, 김수정, 이완중. (2006). 『관광호텔특성과 접대비 지출수준의 관계 분석』. 대한관광경영학회.
- 육현표. (2011). 『변혁적 리더십과 거래적 리더십이 창의성에 미치는 영향 - 내재적 동기부여와 혁신분위기의 매개역할을 중심으로』. 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤상용. (2017). 『프랜차이즈 가맹본부의 가맹점지원수준이 가맹점확산 및 경

- 영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 중앙대학교 산업·창업경영대학원 석사학위논문.
- 윤인철. (2009). 『외식 프랜차이즈 본부의 지원서비스가 가맹점 경영성과 및 만족도에 미치는 영향에 관한 연구』. 중앙대학교 산업·창업경영대학원 석사학위논문.
- 이금아. (2017). 『간호사의 비판적 사고성향, 지각된 간호 관리자의 변혁적·거래적 리더십이 근거기반 실무역량에 미치는 영향』. 경희대학교 공공대학원 석사학위논문.
- 이기태. (2003). 『호텔기업에 있어 리더십유형이 서비스품질에 미치는 영향』. 경기대학교 국제대학원 석사학위논문.
- 이돈효. (2015). 『서버트 리더십이 부하의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구』. 호남대학교 대학원 박사학위논문.
- 이린나. (2017). 『특급호텔상사의 진정성 리더십이 임파워먼트, 신뢰 및 조직유효성에 미치는 영향 연구』. 영산대학교 대학원 박사학위논문.
- 이미향. (2016). 『외식 창업기업의 사전준비요인 중요도가 경영성과에 미치는 영향』. 국민대학교 글로벌창업벤처대학원 석사학위논문.
- 이상동. (2008). 『호텔종사원의 변혁적리더십과 셀프리더십이 임파워먼트와 직무성과에 미치는 영향』. 동의대학교 대학원 박사학위논문.
- 이상주. (2016). 『외식업 관계마케팅 구성요인이 고객만족, 재방문 및 경영성과에 미치는 영향』. 영산대학교 대학원 박사학위논문.
- 이상현. (2014). 『프랜차이즈 가맹점 경영성과와 본부지원 서비스의 관계에 대한 연구』. 배재대학교 컨설팅대학원 박사학위논문.
- 이순룡. (2001). 『품질경영론』.법문사.
- 이승길. (2003). 『경찰공무원의 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구』. 원광대학교 박사학위논문.
- 이용석. (2002). 『서비스 리더십이 외식기업의 경영성과에 미치는 영향에 관

- 한 연구』. 경기대학교 서비스경영전문대학원 석사학위논문.
- 이용천. (2015). 『외식창업자의 개인특성이 경영성과에 미치는 영향』. 경기대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 이육근. (2002). 『권한위임이 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향』. 경기대학교 서비스경영전문대학원 석사학위논문.
- 이유재. (2003). 『서비스마케팅』. 학연사
- 이인하. (2010). 『외식업 프랜차이즈 시스템의 관리적 특성과 점장의 리더십이 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구』. 숭실대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 이재용, 박홍식. (2013). 『목표설정과 조직시민행동 간의 관계에서 심리적 임파워먼트 하위차원의 매개효과의 추정』. 한국행정연구. 22(4):55-80
- 이종성. (2016). 『외식창업자 특성이 경영성과와 창업만족도, 사업지속 의도에 미치는 영향』. 경희대학교 관광대학원 석사학위논문.
- 이종승. (2016). 『목표설정과 심리적 임파워먼트가 조직시민행동과 재무성과에 미치는 영향』. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 이지윤. (2017). 『호텔관리자의 변혁적·거래적 리더십이 조직성과 및 직무만족에 미치는 영향 연구』. 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 이창배. (2007). 『공무원의 서비스품질이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구』. 한서대학교 정보산업대학원 석사학위논문.
- 이철수. (2009). 『사회복지학사전』. 블루피쉬.
- 이철우. (2000). 『호텔조직구성원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구』. 동아대학교대학원 석사학위논문.
- 이태용. (2011). 『외식 프랜차이즈 가맹본부의 환경특성과 영향전략이 가맹점의 영역초월 행동과 경영성과에 미치는 영향』. 대구가톨릭대학교 대학원 박사학위논문.
- 임호순, 김대수, 김홍일. (2009). 기술벤처기업의 경영성과간 인과관계에 관한 실증연구. 『한국생산성학회』, 23(1):53-69.

- 이흥규. (2014). 『호텔 레스토랑 서비스품질이 호텔관계마케팅 및 호텔 경영 성과에 미치는 영향』. 영산대학교 대학원 박사학위논문.
- 임태조. (2005). 『팀장 리더십』. (주)위즈덤하우스
- 장동화. (2011). 『한식 레스토랑의 권한위임과 보상시스템이 직무만족과 서비스지향성에 미치는 영향』. 경기대학교 서비스경영전문대학원 석사학위논문.
- 장록기. (2007). 『외식산업의 성공결정요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 영산대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 장문석. (2017). 『외식 프랜차이즈 기업의 경영성과와 상품개발요인의 관계에 관한연구』. 중앙대학교 산업·창업경영대학원 석사학위논문.
- 장혁래. (2015). 『국내 외식 프랜차이즈 본부 지원특성이 가맹점 신뢰와 관계 결속 및 성과에 미치는 영향』. 순천대학교 대학원 박사학위논문.
- 전용필. (2017). 『외식업체 경영성과에 영향을 미치는 요인 분석』. 전남대학교 석사학위논문.
- 정광균. (2017). 『중소기업의 기업가 정신, 경영전략과 조직문화가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 정금필. (2014). 『호텔 경영성과에 영향을 미치는 입지서열에 관한 탐색적 연구 - 부산지역 특급호텔을 중심으로』. 부경대학교 석사학위논문.
- 정기한, 황인호, 신재익. (2007). 『공기업에서의 내부마케팅과 고객지향성이 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구』. 고객만족경영연구. 9(1):103-122.
- 정미라. (2012). 『경영컨설팅의 서비스품질이 경영자원능력 향상 및 경영성과에 미치는 영향』. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 정소진. (2006). 『외식 프랜차이즈 관계결속이 경영성과, 가맹점만족 및 재계약의도에 미치는 영향』. 동아대학교대학원 석사학위논문.

- 정애영. (2016). 『외식 프랜차이즈 선택결정요인이 경영성과 및 재계약의도에 미치는 영향』. 영산대학교관광대학원 석사학위논문.
- 정영자. (2008). 『외식업의 조직활성화 활동이 경영성과에 미치는 영향』. 경기대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 정우진. (2012). 『외식 프랜차이즈 기업의 기업가정신과 경영성과에 관한 연구』. 전주대학교대학원 석사학위논문.
- 정인숙. (2011). 『카지노 영업 관리자의 리더십유형이 딜러의 조직몰입에 미치는 영향』. 경기대학교 관광전문대학원 석사학위논문.
- 조성길. (2010). 『리조트 호텔의 물리적 환경이 서비스품질 및 고객만족과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 청운대학교 정보산업대학원
- 조운익. (2010). 『중소기업컨설팅의 서비스품질과 만족도 분석 - 중소기업협업 컨설팅을 중심으로』. 한성대학교 석사학위논문.
- 조일근. (2013). 『외식업 창업자와 점포의 일반적 특성 및 창업요인이 경영성과에 미치는 영향』. 충남대학교 대학원 석사학위논문.
- 조현수. (2013). 『외식업체의 지속가능 경영요인이 경영성과에 미치는 영향』. 경기대학교 관광전문대학원 박사학위논문.
- 주원석. (2015). 『6시그마 성공요인에 관한 사례연구』. 한국기술교육대학교 대학원 석사학위논문.
- 차길수, 윤세목. (2007). 『호텔 경영학』. 서울. 학현사.
- 차운석. (1996). 『비전 적합성, 임파워먼트 그리고 조직유효성간의 관계에 관한 연구』. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 채신석. (2007). 『심리적 임파워먼트가 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향』. 관광학연구. 31(5):181-202.
- 최경은. (2016). 『지점장의 진성 리더십이 영업사원의 심리적 임파워먼트와 친사회적 서비스행동에 미치는 영향』. 한국외국어대학교 경영대학원 석사학위논문.

- 최명규. (2014). 『중소기업 경영컨설팅의 서비스품질이 인지된 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 최정길. (2011). 『호텔 총지배인들의 전략 경영프로세스 관한 한국과 일본의 비교 연구』. 대한경영학회지. 24(6):3333-3335.
- 최진우. (2001). 『종업원의 조직행동요인이 서비스품질에 미치는 영향에 대한 연구』. 경기대학교 서비스경영전문대학원 석사학위논문.
- 최종연. (2006). 『외식프랜차이즈 창업자의 리더십이 직무만족과 재무적성과에 미치는 영향』. 중앙대학교 산업·창업경영대학원 석사학위 논문.
- 최철수. (2002). 『여행사 종사원의 임파워먼트와 직무성과에 관한 연구』. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 최치영. (2012). 『외식업체 종사자의 성격특성이 서비스지향성과 경영성과에 미치는 영향』. 한성대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 최저임금위원회. 홈페이지.
- 태준열. (2016). 『리더의 임파워먼트가 구성원 직무충실화에 미치는 영향과 조직지원 인식의 조절효과』. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문.
- 하종률. (2017) 『현장경험에 따른 독립경영 외식업 경영성과에 영향을 미치는 성공 요인』. 순천향대학교 석사학위논문.
- 한경석. (2010). 『종합리조트 관리자의 리더십이 계약직 직원의 임파워먼트, 직무태도 및 서비스품질에 미치는 영향』. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 한명수. (1996). 『임파워먼트 : 개념, 이론 및 실천 연세경영연구』. 학술발표논문집. 72:71-111.
- 한성위. (2017). 『변혁적·거래적 리더십이 직무열의, 직무소진에 미치는 영향』. 홍익대학교 대학원 석사학위논문.
- 한승호. (2017). 『외식 산업 종사원의 성격특성과 자기 효능 감, 경영성과와

- 의 관계』. 대구가톨릭대학교 대학원 박사학위논문.
- 함석열. (2009). 『학교장의 변혁적 리더십이 교사 임파워먼트와 학습성과에 미치는 효과』. 상지대학교 대학원 박사학위논문.
- 현복희. (2005). 『여행사 관리자가 리더십과 종사자 조직협력, 직무성과의 관계연구』. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 홍성화. (1999). 『한국 호텔기업에 있어서 변혁적 리더십의 유효성』. 한양대학교대학원 박사학위논문.
- 홍성화, 손대현. (2000). 『한국 호텔기업에 있어서 변혁적 리더십과 거래적 리더십간의 비교』. 호텔경영연구. 9(2):124
- 홍완기. (2015). 『중소기업에서의 변혁적 리더십, 임파워먼트 및 혁신 행동의 관계』. 상지대학교 대학원 박사학위논문.
- 황순애, 최정길. (2007). 『호텔직원의 근무형태와 호텔 경영형태에 따른 리더십유형과 리더십 유형이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』. 한국호텔경영학회. 2007(0):266-280.
- 황용철, 김정희. (2007). 소매환경에서 유통서비스 품질상황 요인이 유통서비스품질과 경영성과에 미치는 영향. 『한국마케팅관리학회』, 12(2):77-103.
- 황정희. (2013). 『창업기업의 경영성과에 미치는 영향요인에 관한 연구』. 강원대학교 대학원 박사학위논문.

2. 국외문헌

- Allegetto, S., God øy, A., and M.Reich(2018), "The New Higher Minimum Wages:Effects in Seven Cities,"Preliminary Program, ASSA Meetings 2018.
- Allegetto, S., Dube, A., Reich, M., and B.Zipperer(2017), "Credible Research Designs for Minimum Wage Studies: A Response to Newmark Salas.and Wascher," *ILR Review* 70(3),559–592.
- Baron, Reuben M. and Kenny, David A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6):1173–1182.
- B. M. Bass. (1985). *Leadership and Performance beyond expectation*. N. J : The Free Press, 12.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1990). *Transformational leadership development : Manual for the multi factor leadership questionnaire*. CA : Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. (1990)."From Transactionalto Transactional Leadership : Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*. 18(Winter):22.
- Brief, A. & Nord, W. R. (1990). *Meaning of occupational work*. Lexington. MA: Lexington Books.
- Coeffy, R. E & Cook, W. (1995). *Management and Organization Behavior*. Phillip Low Hunsaker Austen. Press:115–138.
- Conger, J .A., & Kanun go, R. N. (1988), *The empowerment process : Integrating theory and practice*. *Academy of Management Review*.

No.13:471- 482.

- Covey, S . R. (2000). Principle- centered leadership, 원칙중심리더십, 김영사.
- Cronin, J. Joseph & Steven A. Taylor. (1992). Measuring Servicing Quality are Examination and Extension, Journal of Marketing. 56(3):55~68.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. Journal of Applied Psychology. 74: 580-590.
- Eylon, D., (1993). Empowerment. A Multi-Level Press. Dissertation. The University of British Columbia.
- Garvin, D. A. (1984). What Does 'Product Quality' Really Mean?. Sloan Management Review(Fall):25-32.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy : A theoretical analysis of its determinants and malleability. Academy of management Review. 17:183-211.
- Holbrook, M. B. & K. P. Corfman. (1985). Quality and Value in the Consumption Experience. in Jacoby, J. R. W., J. C. Olson(Eds), Perceived Quality : How Consumers View Stores and Merchandise, Lexington, MA.
- Hotelling, H. (1933). Analysis of a complex of statistical variables into principal components. Journal of educational psychology, 24(6), 417.
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. Communication Research. 15(5):509-523.
- Kaplan, Robert S, Norton, David P. (1996). The balanced scorecard : translating strategy into action. Harvard Business School Press.
- Parasuraman, Zeithaml, and Berry. (1990). Delivering Quality Service.

Free Press.

- Parasuraman, Zeithaml, Berry. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*. Vol.49:47.
- Spreitzer. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. 38:1442–1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse. B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment : An Interpretive model of intrinsic motivation. *Academy of Management Review*. No.15:666–681.
- Yim, H. K. (2008). Psychological empowerment of salespeople : The construct, its inducement, and consequences on customer relationships. Doctoral dissertation. Drexel University.
- Yukl, G. A., (1989). *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs. N J. Prentice Hall. 17:435–440.

부록 : 연 구 결 과(설문지)

안녕하십니까? 저는 한성대학교 스마트컨설팅대학원 박사과정에 재학중인 학생입니다. 바쁘신 가운데도 귀한 시간을 내어 본 설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다. 본 설문의 목적은 「외식기업의 거래적 리더십과 홀서비 권한 위임이 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구-컨설팅참여도와 홀 서비스 고용지원을 중심으로-」 과제를 수행하기위해 마련된 것입니다. 본 설문을 통하여 얻어진 자료에 대해서는 순전히 학술연구 목적으로만 사용되며, 익명으로 전산처리가 되므로 귀하께서는 아무런 불이익이 없을 것임을 약속드립니다. 본 연구에 협조해 주심에 다시 한 번 깊은 감사를 드립니다. 2018년 10월	
지도교수 한성대학교 사회과학대학 경제학과 경제학 박사 김 상 봉	연구자 한성대학교 대학원 스마트융합컨설팅학과 박사과정 이 양 우
※ 설문에 대한 궁금한 사항이 있으시면 아래의 연락처로 문의주시기 바랍니다 문의:	

※ 본 설문지의 구성 및 설문 답변 방법

본 설문지는 리커트 5점 척도로서, 각 항목에 대하여 귀하의 의견에 해당하는 번호에 ✓표를 해주십시오

(예) ①전혀 그렇지 않다, ② 그렇지 않다, ③보통이다,

④그렇다, ⑤매우그렇다

I. 귀하의 기업운영에 대한 리더십 스타일에 관한 내용으로 아래의 적당한 칸에 체크하여 주시기 바랍니다.

유형	질문 내용	매우 그렇다	그 렇다	보통	그 렇 지 않다	매우 그 렇 지 않다										
1	나는 직원들에게 노력하면 그 대가로 서로 원하는 것을 얻을 수 있다고 강조 한다	5	4	3	2	1										
2	나는 수행목표가 성취될 때 그성과에 따라 어떤보상을 받을 수 있는지 분명히 강조한다	5	4	3	2	1										
3	나는 업무목표를 달성하는데 있어서 누의 책임인지 그한계를 명확히 정해준다	5	4	3	2	1										
4	나는 직원들이 나의 기대를 만족시켰을 때 만족감을 표현한다	5	4	3	2	1										
5	나는 문제가 아주 심각해져야만 그문제에 개입하거나 행동을 취한다	5	4	3	2	1										
6	나는 직원이 예기치 못한 실수나 실패를 지적하는데 주로 관심을 둔다	5	4	3	2	1										
7	나는 직원들이 일을 잘하는 것보다 실수하지 않는 것이 중요하다는 것을 강조한다	5	4	3	2	1										
8	나는 특별한 문제가 없는 한 기존의 방식을 고수하는 편이다	5	4	3	2	1										
9	2019년기준 1시간당 최저임금은 8,350원입니다. 귀하는 홀 서비스 매니저에게 1시간당 최저임금은 어느정도 범위까지 지불가능 하십니까? (③번부터 ⑤번까지 인상금액은 2009년~2018년의 인상을 평균 7.5% 적용하여 산출함)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>①</th><th>②</th><th>③</th><th>④</th><th>⑤</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>8,350원도 어렵다</td><td>8,350원</td><td>8,980원</td><td>9,650원</td><td>10,370원이상</td></tr> </tbody> </table>					①	②	③	④	⑤	8,350원도 어렵다	8,350원	8,980원	9,650원	10,370원이상
①	②	③	④	⑤												
8,350원도 어렵다	8,350원	8,980원	9,650원	10,370원이상												
10	귀하는 2019년에 홀서비스 매니저 고용보조금이 지원된다면 1시간당 얼마정도가 적정하다고 생각하십니까?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>①</th><th>②</th><th>③</th><th>④</th><th>⑤</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2000원미만</td><td>2,000원~2,999원</td><td>3,000원~3,999원</td><td>4,000원~4,999원</td><td>5,000원이상</td></tr> </tbody> </table>					①	②	③	④	⑤	2000원미만	2,000원~2,999원	3,000원~3,999원	4,000원~4,999원	5,000원이상
①	②	③	④	⑤												
2000원미만	2,000원~2,999원	3,000원~3,999원	4,000원~4,999원	5,000원이상												

Ⅱ.다음은 홀서비스 권한위임에 관한 사항입니다.아래의 적당한 칸에 체크하여 주시기 바랍니다.

유 형		매 우 그 렇 다	그 렇 다	보 통	그 렇 지 않 다	매 우 그 렇 지 않 다
1	직원의 업무는 직원의 능력과 잘맞는다	5	4	3	2	1
2	직원의 업무는 직원에게도 매우 중요하다	5	4	3	2	1
3	직원의 업무는 회사에도 매우 의미 있는 업무이다	5	4	3	2	1
4	직원의 업무는 직원개인에게 매우 의미있는 업무이다	5	4	3	2	1
5	직원은 업무수행에 필요한 지식과 기술을 갖고 있다	5	4	3	2	1
6	직원은 업무수행에 대하여 스스로 자신감을 갖고 있다	5	4	3	2	1
7	직원은 업소의 업무목표를 달성할 수 있다	5	4	3	2	1
8	직원은 회사의 목표달성에 상당한 정도의 영향력을 미친다	5	4	3	2	1
9	직원은 업무수행방법을 스스로 결정할 수 있다	5	4	3	2	1
10	직원은 업무수행 도중 필요한 재량권을 행사할 수 있다	5	4	3	2	1
11	직원은 업무와 관련하여 일정부분 결정권이 있다	5	4	3	2	1
12	직원은 업무처리 결정에 상당한 영향력을 갖는다	5	4	3	2	1
13	직원은 업무수행도중 필요한 재량권을 행사할 수 있다	5	4	3	2	1
14	직원은 스스로 업무수행방법을 결정할 수 있다	5	4	3	2	1
15	직원의 업무목표는 직원이 결정할 수 있다	5	4	3	2	1
16	직원은 업무와 관련하여 일정부분 결정권이 있다	5	4	3	2	1

Ⅲ.다음은 서비스품질에 대한 관한 사항입니다. 아래의 적당한 칸에 체크하여 주시기 바랍니다.

유 형		매 우 그 렇 다	그 렇 다	보 통	그 렇 지 않 다	매 우 그 렇 지 않 다
1	나는 옷차림과 용모가 단정하다	5	4	3	2	1
2	나는 위생법을 잘 지키고 있다	5	4	3	2	1
3	나는 고객에 친절하고 예의바르다	5	4	3	2	1
4	나는 위생교육수료증을 잘 볼수 있도록 벽에 걸어두고 있다	5	4	3	2	1
5	나는 고객의 이름을 정확히 기억한다	5	4	3	2	1
6	나는 고객이 제기한 문제를 진지하게 받아들인다	5	4	3	2	1
7	나는 한번 메뉴상담을 한 고객을 잘 기억 한다	5	4	3	2	1
8	나는 고객이 만족할 만한 서비스품질을 제공한다	5	4	3	2	1
9	나는 고객이 필요한 것을 정확히 이해한다	5	4	3	2	1
10	나는 고객의 문제를 해결할 수 있는 나만의 비법이 있다	5	4	3	2	1
11	나는 고객에게 약속한 시간내에 서비스를 제공한다	5	4	3	2	1
12	나는 판매메뉴에 대한 기술과 이론을 겸비하고 있다	5	4	3	2	1
13	나는 고객에게 주기적으로 관련정보를 제공한다	5	4	3	2	1
14	나는 고객의 요구에 맞추어 정확하고 주의 깊은 서비스를 제공한다	5	4	3	2	1
15	나는 항상 고객편의를 위해 노력하고 있다	5	4	3	2	1
16	나는 고객이 기대하고 있는 이상의 서비스를 제공한다	5	4	3	2	1
17	나는 전화를 즉시 받으며 정성을 다해 고객을 응대한다	5	4	3	2	1
18	나는 자발적으로 고객을 위한 응대를 한다	5	4	3	2	1
19	나는 고객이 제기한 불만사항이 있으면 즉시 시정한다	5	4	3	2	1
20	나는 고객의 불평이나 문제제기 시 정중하고 원만하게 일을 처리한다	5	4	3	2	1

IV.다음은 경영성과에 대한 관한 사항입니다. 아래의 적당한 칸에 체크하여 주시기 바랍니다.

유 형		매 우 그 렇 다	그 렇 다	보 통	그 렇 지 않 다	매 우 그 렇 지 않 다
1	고객들은 나의 서비스를 신뢰한다	5	4	3	2	1
2	고객들은 나의 서비스가 정확하다고 생각한다	5	4	3	2	1
3	고객들은 나의 서비스가 품질이 높다고 생각한다	5	4	3	2	1
4	고객들은 나의 업소 이용 충성도가 높은 편이다	5	4	3	2	1
5	나의 업소 매출은 홀서비스매니저 고용지원 될 경우 증가될 것이다	5	4	3	2	1
6	나의 업소 수익은 홀서비스매니저 고용지원 될 경우 증가될 것이다	5	4	3	2	1
7	나의 업소 고용인원당 매출액은 홀서비스 매니저 고용지원될 경우 증가될 것이다	5	4	3	2	1
8	나의 업소 현금흐름은 홀서비스매니저 고용지원이 될 경우 좋아질 것이다	5	4	3	2	1

V.다음은 상호 작용성에 대한 관한 사항입니다. 아래의 적당한 칸에 체크하여 주시기 바랍니다.

1	귀하는 정부지원 컨설팅에 참여한 적이 있습니까? <table border="1"> <tr> <td>①</td><td>②</td></tr> <tr> <td>있다</td><td>없다</td></tr> </table>	①	②	있다	없다
①	②				
있다	없다				
2	귀하는 홀서비스 매니저 고용시 정부의 고용지원이 있을 경우 경영안정에 도움이 되는가 <table border="1"> <tr> <td>①</td><td>②</td></tr> <tr> <td>된다</td><td>안된다</td></tr> </table>	①	②	된다	안된다
①	②				
된다	안된다				

Ⅵ. 일반사항에 질문입니다

1.귀 업소는 직원이 몇 명입니까?

①1명 이하 ②2명 ③3명 ④4명 ⑤5명이상

2.귀 업소는 홀서비스매니저를 채용하고 있습니까?

① 있다 ② 없다

3.귀 업소는 어떤 업종입니까?

①일반한식점 ②한식점성격중식 ③한식점성격일식 ④한식점성격분식 ⑤카페형
한식

4.귀하의 연령은 어떻게 되십니까?

①30대이하 ②40대 ③50대 ④60대 ⑤70대이상

ABSTRACT

A study on the impact of The transactional leadership and the empowerment of the hall service right on Business Performance – Focused on the Consultancy participation and service manager employment support–

Lee, Yang-woo

Major in Smart Convergence Consulting

Dept. of Smart Convergence Consulting

The Graduate School

Hansung University

The purpose of this study is to investigate the effects of the recent economic recession on the foodservice industry in Korea. In this study, I started studying whether there would be a way to revitalize the management of food service companies by employment support

Foodservice enterprises are exposed to the environment where the management structure is continuously deteriorated due to recent changes in industrial structure, chronic employment, economic recession, increase in one license, increase in minimum wage, increase in food materials costs and aging of management. As a way to improve the environment, the main purpose of the study is to improve the service quality by delegating the hall service department to the service manager.

The results of this study are as follows. First, the results of the study are as follows. First, the relationship between managerial performance and managerial performance was analyzed. And to suggest implications.

The research model was designed through previous studies, and the factor

analysis, validity analysis, reliability analysis, and 13 hypothesis tests were conducted through questionnaire analysis for restaurant business managers. Transactional leadership and delegation of hall service delegation mediated service quality, Were studied. Also, the effects of consulting participation and service manager employment support were analyzed. A total of 13 hypotheses were tested empirically.

this study, it is meaningful to confirm that there is a need to support the delegation of transactional leadership and hall service authority in the field of restaurant service especially in the field of hall service. Suggesting that job service support for service managers can contribute to job creation and business performance of a food service company. The purpose of this study is to investigate whether there are limitations in the research on the special issue of the restaurant industry, the policy support of the hall service manager and the utilization of the minimum wage and the tip system.

[Key words]: catering business, transactional leadership, service-hole empowerment, quality of service, performance management, consulting, participation, employment support services manager