

고객지향성, 직원역량이 서비스 운영 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 럭셔리 호텔 체인을 중심으로

이창원(제1저자)

한양대학교 경영대학 교수
(leecw@hanyang.ac.kr)

박경숙(교신저자)

한양대학교 경영학과 박사과정
(katepark@hanyang.ac.kr)

서비스 기업의 성과 달성을 위해서는 서비스 운영에서의 성과 달성이 전제가 되어야 한다. 기업 내 자원배치와도 직접적 연관이 있는 서비스 운영의 성과를 결정짓는 요인에 대한 연구는 매우 의미있는 일이다. 본 연구에서는 기업의 외적지식 자원인 고객지향성과 내적지식자원인 직원역량이 서비스 운영성과에 미치는 영향을 파악하고자 했다. 본 연구는 국내에서 운영되고있는 글로벌 체인 직영호텔 중 특일급/럭셔리 호텔의 일반직원을 대상으로 하였다. 연구가설 검증에 위하여 자기 기입식 방식을 기초로 작성된 설문지를 통해 받은 총 229개의 응답 중, 216개의 유효한 응답이 실증분석에 사용되었으며, SPSS(17.0)를 이용하여 빈도분석, 신뢰도분석, 요인분석 및 회귀분석을 실시하였다. 연구 결과, 고객지향성, 직원역량과 서비스 운영성과 사이에 유의미한 관계가 있다는 것이 입증되었다. 본 연구 결과는 호텔 기업의 경영진에게 고객지향적인 문화의 구축을 바탕으로 고객접점 직원의 서비스역량을 강화함으로써 서비스 운영에서 품질과 효율성 성과를 달성할 수 있다는 시사점을 제시하고 있다.

주제어: 고객지향성, 직원역량, 서비스운영 성과

1. 서론

21세기에 들어서면서 국내, 국외를 막론하고 서비스 산업의 중요성은 더욱 강조되어왔다. 제조 산업 성장의 한계는 자연스럽게 서비스 산업으로 눈길을 돌리게 했으며, 이에 따라 서비스 기업에 대한 연구도 뒤따랐다. 특히 서비스 기업에서 재무적 또는 비 재무적 성과를 결정짓는 요인들에 대한 연구가 여러 학자 및 연구자들에 의해 행해졌는데, 이것은 경쟁 우위의 결정 요인에 대한 연구와 직접적으로 연결되는 것으로, 주 경쟁 우선순위를 파악하는 것이 기업

전략 개발에 있어 매우 중요함이 강조되었다(Hayes와 Wheelwright, 1984).

한편 서비스 산업의 성장은 서비스 기업들 간의 큰 경쟁을 촉발했는데, 치열한 시장 환경에서 지속적인 경쟁우위를 지켜나가는 것이 모든 서비스 기업의 과제가 되었다. 서비스 산업에서 기업이 추구하는 성과의 달성은 성공적인 서비스 운영에 달려있다. 기업이 지속적인 경쟁 우위를 유지하려면 우선 서비스 운영 성과를 달성해야하며, 서비스 운영에서 성과를 이끌어내는 요인이 무엇인지를 파악하는 것이 중요한데, 특히 고객과 직원의 역할을 포함한 서비스 운영의 디자인이 무엇보다 중요하다(Jayaram와 Xu, 2016).

서비스 기업에서 지속적인 고객 만족의 창출을 통해 경쟁 우위와 영속성을 달성하기 위해서는 기업의 비전과 전략에 맞는 서비스 운영 설계가 필요하며, 이를 통해 고객 만족의 선행요인이 되는 서비스 품질의 성과와 더불어 비용 절감 및 생산성 향상 등을 통한 효율성을 달성해야 한다. 서비스 운영에서 품질 성과와 효율성 성과를 결정짓는 요인을 파악하는 것은 서비스 운영의 자원배치와도 직접적인 연관이 있다. 자원기반관점(resource based view)에서는 유형 및 무형의 자원을 독려하는 기업이 경쟁우위를 갖는다고 주장하고 있는데(Barney, 1991) 이는 기업이 경쟁우위 요소를 지속적으로 보유해나가는 것을 의미한다. 특히 지식기반관점에서 기업이 어떠한 지식자원의 확보와 개발에 집중해야 하는지를 정확히 파악하는 것은 매우 중요하다.

점점 더 가열 되는 비즈니스 환경 속에서 기업들은 앞 다투어 차별화 전략에 매진하고 있다. 서비스 기업, 특히 럭셔리 시장에서 경쟁하는 기업에서 서비스 차별화는 필수 전략으로, 서비스 차별화는 서비스 운영의 차별화를 의미한다고 할 수 있다. 차별화에는 가시적인 요소(물적 요인)와 비가시적인 요소(예: 지적 자산, 직원의 역량, 전문지식 등)이 있는데, 가시적인 요소는 모방이 쉬운 반면, 비가시적인 요소는 모방이 어렵다는 것은 이미 알려진 바다(Barney, 1991). 비가시적인 차별화 요소는 크게 기업의 지적자산과 인적자원이 보유하고 있는 역량, 지식, 정보, 전문성, 경험, 스킬 및 노하우(Knowhow) 등으로 구분할 수 있다. 기업이 보유한 지적자산과 인적자원은 가시적인 물적 및 기술적인 요소와 더불어 서비스 운영의 성과 달성에 직접적인 영향을 주는 요인인 동시에 기업의 차별화된 경쟁우위를 보장하는 주요인이라고 할 수 있다. Schroeder 등(2002)도 자원기반관점에서 기업 구성원의 역량, 지식 학

습이 기업의 역량 강화에 중요한 역할을 한다고 강조하고 있다(김운우와 김지대, 2014).

특히 서비스 전달에서 인적자원의 역할은 매우 중요하다. 특일급/럭셔리 호텔 기업들은 2000년 대 이후 한층 더 업그레이드된 최첨단 기술을 기반으로, 테크놀로지(technology) 기반의 고 품질 상품과 서비스 제공을 추구하고 있지만 인적자원에 대한 의존도는 여전히 높다. 갈수록 복잡해지고 다양해지는 고객의 기대와 요구를 충족시킬 수 있는 서비스 역량과 전문성을 갖춘 인적자원의 확보와 개발은 호텔 기업의 경쟁력과 영속성 달성을 위한 필수 요소이다. 기업의 성과를 결정짓는 요인에 대한 연구는 상당히 있었으나(Heskett 등, 1997; Shellenbarger, 1998), 서비스 기업에서 서비스 운영의 성과를 결정짓는 요인에 대한 연구, 특히 국내에서 운영되고 있는 글로벌 체인 직영 호텔로 특일급/럭셔리 시장에서 경쟁하고 호텔 기업을 대상으로 한 연구는 없었다고 할 수 있다. 자원기반관점(Resources-based view)에서 서비스 운영 성과를 다룬 연구들도 꽤 있었고(Barney, 1991; Conner, 1991), 지식기반관점(Knowledge-based view)에서 바라본 전략경영 연구도 있었지만(Spender, 1996), 지식기반관점에서 국내에 있는 글로벌 특일급/럭셔리 체인 호텔의 서비스 운영의 성과를 결정짓는 요인에 관한 연구는 전무한 것이 사실이다.

따라서 본 연구에서는 현재 국내에서 운영되고 있는 글로벌 체인 직영 호텔로 특일급/럭셔리 시장에서 경쟁하고 있는 호텔 기업을 대상으로, 기업의 가장 중요한 자원이라고 할 수 있는 지식을 기반으로 한 관점에서(Kogut와 Zander, 1992; Alavi와 Leidner, 2001; Thompson과 Walsham, 2004), 외적 지식요소인 고객지향성과 내적 지식요소인 직원역량(Jayaram과 Xu, 2016)이 서비스 운영 성과에 미

치는 영향을 실증적인 연구를 통해 밝혀내고자 한다. 더불어 본 연구 결과를 토대로 글로벌 체인 호텔 기업과 호텔 경영진들에게 특일급/럭셔리 호텔 서비스 운영에서의 품질성과 및 효율성 향상, 고객지향적인 서비스 문화 구축과 인적자원의 서비스 역량 및 개발 사이의 관련성에 대한 의미 있는 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 고객 지향성(Customer Orientation)

1990년대 초반부터 시작된 시장 지향성에 관한 연구는 최근 들어 고객지향성 영역으로 전환되면서 서비스 제공자의 중요성을 강조하고 있는데(서창적과 권영훈, 2005), 고객지향성은 서비스 운영관리와 관계마케팅 이론 중에서도 가장 기본적인 개념이다(Jaworski와 Kohli, 1993; 서창적과 권영훈, 2005). 고객지향성은 전략지향성 중 하나인데, 다양한 형태의 전략지향성은 공통으로 기업의 주요 의사결정에 영향을 끼치면서 그 기업의 운영성과, 혁신성과, 재무성과를 향상시킨다는 연구가 제시되어 왔다(Zhou 등, 2005; Kirca 등, 2005). 기업의 전략지향성은 경쟁 우위를 실현하는 핵심적인 역량으로 볼 수 있는데(Zhou 등, 2005), 이것은 기업의 경영철학을 반영하며, 그 기업에 배태되어 있는 핵심인 가치와 믿음에 근거 한다. 이러한 기업 특유의 가치와 믿음은 기업의 전략 우선순위를 결정하고, 한정된 내부 자원을 분배하고 사용하는 의사 결정에 중요한 영향을 미친다(김인희 등, 2015). 이러한 전략지향성 중 하나인 고객지향성은 고객 만족

을 목적으로 고객의 요구를 정확히 이해하고 이에 부합하는 고객 가치를 창출해야 한다는 기업의 공유된 가치, 믿음, 신념이다(Narver와 Slater, 1990). 즉 고객지향성이란 고객 가치를 지속적으로 창출하기 위하여 기업의 목표 고객을 정확히 이해하는 것인데(이학식 등, 1998; Day와 Wensley, 1988), 이는 고객 관점에서 기업 활동을 실행하는 것을 의미하는 것으로 기업의 모든 마케팅 활동이 고객의 관점에서 인지되고 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나아가는 것(박성연와 한지희, 2005)을 말한다. 기업의 서비스 지향성과 고객지향성은 고객의 욕구 충족을 통해 궁극적으로 고객 만족을 이끌어내고 기업의 성과를 높이며 기업의 목표를 달성하는데 매우 큰 영향을 미친다는 것이 실증적으로 확인되었다(송대길 등, 2009). 그렇기 때문에 서비스 기업은 본능적으로 고객 만족을 향상시킬 수 있는 실행 가능한 서비스 제공이 무엇인가에 대해 고민하면서 고객의 니즈 그리고 경쟁사가 제공하는 서비스 상품을 알아내기 위해 전력한다(Jayaram과 Xu, 2016).

고객 지향성은 고객의 니즈를 정확히 파악하고 고객의 이해에 가장 부합하고자 하는 기업과 서비스 제공자가 고객에 대해 갖는 태도를 의미하며(Hoffman과 Ingram, 1991), 고객지향성은 기업의 수익성에 중대한 영향을 미치는 경쟁 우위의 필수 요소이다(Narver와 Slater, 1990). 고객지향성은 기업이 더 나은 성과를 창출하도록 도와주고(Liu 등, 2013) 시장지향성의 결과 변수들은 조직의 성과, 고객 결과, 혁신 및 직원 결과 변수로 범주화될 수 있다(Jaworski와 Kohli, 1996; 강보현과 오세조, 2008). 서비스 기업에서 고객지향성은 고객에 대한 정보를 신속히 파악하면서 이것들을 서비스 운영에 잘 접목시켜나가는 것을 통해 목표 고객을 충분히 이해할 것을 강조한다(Heskett, 1987; Liu 등, 2013).

서비스 기업과 고객과의 관계 구축의 중요성을 기반으로 높은 고객지향성을 갖고 있는 서비스 제공자는 고객 만족을 증가시키기 위한 행동을 보이고 고객 지향적 행동은 서비스 제공기업과 고객 사이의 장기적 관계구축을 유도한다(서창석과 권영훈, 2005). 서비스 기업은 구성원들의 적극적인 참여와 행동을 유도하면서 전사적으로 고객지향적인 기업 문화를 형성해야하는데(Brady와 Cronin, 2001), 이는 고객지향적인 문화를 바탕으로 더 큰 고객 가치를 창출할 수 있기 때문이다(Slater와 Narver, 1995).

갈수록 경쟁이 치열해지고, 급격한 고객 니즈의 변화에, 새로운 서비스 상품 출시에 대한 압박이 점점 커지고 있는 서비스 산업에서 생존하기 위하여 서비스 기업은 주목목 고객에 대한 특별한 지식과 정보를 파악해야하며(Jayaram과 Xu, 2016), 기업의 고객지향성 실현을 위해서는 서비스 역량을 갖춘 직원의 확보와 서비스 역량 강화를 위한 직무 관련 교육과 훈련이 수반되어야 한다(Goldstein, 2003; Tharenou 등, 2007). 인적자원은 기업 내의 지식 경영 활동을 지원한다고 알려져 있다(Gonzalez와 Martins, 2004). 기업의 외적 그리고 내적 역량 자원은 고객지향성과 더불어 교육/훈련이나 직원역량과 같은 인적자원전략과 함께 지식경영을 강화시키는데 사용될 수 있다(Alavi와 Leidner, 2001; Kogut, 2000). 이러한 외적 및 내적 지식 자원을 기업 내에 축적하고 동시에 이러한 자원들의 효과적인 활용을 통해 서비스 운영의 성과를 달성할 수 있다. 마케팅 분야에서는 시장지향성(market orientation)과 성과(performance)의 관계에 대한 매개변수를 설명하는 것이 중요한 관심사로 주목 받아왔지만(Im과 Workman, 2004; Kirca 등, 2005) 지금까지 국내외를 막론하고 시장지향성이 어떤 직원 관련 변인을 거쳐 성과에 영향을 주는지를 밝힌 연구는

매우 미미한 것이 사실이다(강보현과 오세조, 2008).

2.2 직원역량(Employee Capabilities)

글로벌 기업은 각 경쟁 지역에서 활용 가능한 자원의 확보와 사용의 극대화를 통해 기업의 경쟁우위를 지켜나가기 위해 최선을 다 한다. 특히 기존에 경쟁우위의 원천이었던 자본, 기술 등이 쉽게 모방되거나 대체되어가기 때문에 경쟁 기업과 비교되는 차별성, 창의성 등 모방이 어려운 인적 자원이 기업 경쟁력의 핵심으로 인식되어지고 있다(고광덕 등, 2013). 직원의 참여는 품질경영 실천의 성공 열쇠이며(Lam 등, 2015), 서비스 기업의 성공을 위해서는 직원의 헌신이 반드시 필요하다(Collier, 1994; Heskett 등, 1997). 서비스는 본질적으로 무형적이며 비분리성의 특징을 갖고 있으며(Brady와 Cronin, 2001), 대부분의 서비스가 사람에 의해서 생산되고 제공되므로 어떤 사람이 서비스를 전달하느냐에 따라 그 품질이 달라지는 이질성의 특징 또한 갖고 있다. 서비스는 제품과 달리 규격화나 획일화가 쉽지 않고 서비스 제공자에 의해 서비스 품질이 판단되기 때문에 직원에 대한 의존도가 매우 클 수밖에 없다(서창석과 이보라, 2013). 생산과 소비의 비분리성이라는 서비스의 특성상 서비스 생산 및 전달 과정에서 직원과 고객은 서로 상호 작용을 하게 되는데, 이렇게 고객과 직원간의 접촉을 통해 서비스가 전달되므로 직원의 태도와 행동은 서비스 운영 성과 및 기업의 경영 성과에 매우 큰 영향을 끼친다(박성연과 한지희, 2005). 즉, 서비스의 총체적 품질은 고객접점 시점에서 결정되는 인지된 서비스 품질의 영향을 받게 되고, 그러므로 고객접점 직원들의 역량이 고품질의 서비스 제공과 나아가 서비스 기업의 성공 여부를 결정짓는다고 할 수 있다.

서비스 기업에서 직원은 고 품질의 서비스 성과를 달성하기 위해 필요한 전략적인 파트너로 간주되고 있으며, 기업 문화와 더불어 직원의 참여와 행동은 품질 경영에 있어 매우 중요한 요소이므로(Lam, 2015; Lagrosen과 Lagrosen, 2005; Lio와 Chuang, 2004), 서비스 역량을 갖춘 직원의 채용과 유지는 서비스 기업에서 매우 중요한 인적자원경영이며, 기존의 직원들에게도 큰 의미가 있다(Karatepe와 Karadas, 2012). 각 직원의 서비스 성과는 조직 차원의 집합적 현상을 형성하고, 서비스 품질에 대한 고객의 평가, 고객 만족 및 충성도와 같은 조직의 유효성 측정과도 상당한 연관이 있다(Lio와 Chuang, 2004). 즉 직원의 탁월한 서비스 성과는 고객 유지 여부를 결정짓는 고객 만족과 충성도와 관련이 있으며, 이것은 궁극적으로 기업의 고품질 서비스 성과를 이끌어낸다(Lio와 Chuang, 2004). 그러므로 고객과의 직접 접촉이 많은 서비스 기업에서 고품질의 서비스를 제공하기 위해서는 업무 시스템 향상, 직원의 업무 지식 및 스킬 향상, 부서 상호간의 협력과 유대감 형성 등 인적자원경영에 전력해야 한다(Goldstein, 2003). 우수한 직원은 롤 모델의 역할을 통해 다른 직원들에게 좋은 영향을 끼칠 수 있으며(Hui 등, 2001), 더불어 직원은 서비스 운영의 한 부분으로 성과에 즉각적인 영향을 미치기 (Neumann과 Dul, 2010) 때문이다. 결론적으로, 대 고객 서비스에서 직원의 태도와 행동은 매우 중요하며, 직원이 고객의 욕구를 정확하게 파악하고 고객이 만족할 수 있는 서비스를 제공하고자 노력할수록 높은 품질의 서비스를 제공할 수 있다(Hartline과 Ferrell, 1996; 송대길 등, 2009). 그렇기 때문에 서비스 역량이 높은 직원을 확보하고, 서비스 능력을 향상시키기 위한 교육/훈련에 끊임없이 투자하는 서비스 기업은 긍정적인 성과를 기대할 수 있는

것이다(Jayaram과 Xu, 2016). 즉 서비스 기업의 역량 있는 직원의 확보 및 유지에 대한 노력과 그에 대한 지속적인 투자는 숙련된 직원의 양성과 함께 서비스 역량이 뛰어난 직원들이 다른 직원들에게 미치는 긍정 효과를 통해 전반적인 직원 역량을 향상시킬 수 있으며 이를 통해 궁극적으로 서비스 운영에서의 성과를 꾀할 수 있을 것이다(Jayaram과 Xu, 2016).

2.3 서비스운영 성과(Performance in Service Operations)

그 동안 경영성과는 조직이론, 전략이론, 산업조직론 등 여러 학문 분야에서 연구의 중요한 종속변수로서 다루어져 왔는데(김찬선과 정귀영, 2012), 기업의 성과는 다양한 면에서 측정될 수 있다(Liu 등, 2013). 운영 성과와 비즈니스 성과는 기업 성과를 측정하는 두 가지 주요 척도라 할 수 있으며, 특히 운영 성과는 변화무쌍한 시장 환경에서 기업이 경쟁사에 비해 재빠르게 대처할 수 있는 역량을 갖추게 한다(Liu 등, 2013). 조직의 서비스 지향성은 고객 가치 창출의 결정적 요인으로, 기업의 이익과 성장, 고객 만족, 고객 충성도 등의 성과변수에 직접적으로 영향을 미치며(Hartline과 Ferrell, 1996; Heskett 등, 1997; Jones와 Sasser, 1995; Schneider와 Bowen, 1993), 기업의 경영 성과는 조직의 목표 달성 정도, 조직에 필요한 자원의 획득을 위한 시장 개척 능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존 능력, 인적자원 개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직 능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의되고 있다(송대길 등, 2009). 한편 고객지향성과 경영성과의 관계에 대한 연구 분석 결과를 보면 고객 욕구 충족은 비재무적 성과에

긍정적 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다(김찬선과 정귀영, 2012). 다시 말해, 서비스품질, 효율성, 고객 만족 및 유지와 같은 운영 성과는 결국 비즈니스 성과를 이끈다(Voss 등, 1997)라고 할 수 있다.

경영자는 서비스 품질 개선 노력이 기업의 성과와 어떤 연관성이 있는지를 파악하는데 전력해야 한다(Sousa와 Voss, 2002). 오퍼레이션 경영에 관한 여러 연구들이 품질은 서비스 운영에 있어 가장 핵심이라는 것을 밝히고 있는데, 극심한 글로벌 시장에서 경쟁하고 생존하기 위하여 기업은 점점 더 높아져가는 고객의 기대를 충족시키기 위해 더 높은 품질의 서비스를 제공해야 하는 부담을 안고 있다(Lee 등, 1999). 품질은 기술적인 요소와 인적 요소 둘 다를 포함하고 있는데, 고객이 인식하는 서비스 품질은 고객 만족을 구성하는 중요한 요소이다(민재형과 장시준, 2002). Cronin과 Taylor(1994)는 성과만으로 서비스 품질을 측정하는 것이 타당하다고 주장하고 있고, 여러 국내 연구에서도 서비스 품질의 측정 시 성과만으로 측정하는 것을 언급하고 있는데, 결론적으로 고객이 인지한 서비스 품질은 성과만으로 측정하는 것이 더 타당함을 시사하고 있다(김창희 등, 2015)

고객들은 고 품질의 서비스를 기대하며 프리미엄 가격을 지불하므로, 서비스 품질은 전체 품질을 판단하는데 있어 매우 중요한 요소이다(Yoo와 Park, 2016). 또한, 서비스 기업의 중요한 경쟁 우위 요소인 품질은 인적 요소와도 긴밀한 연결성을 갖고 있다(Carayon 등, 1999; Eklund, 1995). 품질 관리에 대한 문헌 연구를 통해 제품에 대한 품질과 프로세스를 보장하기 위해서는 고객뿐만 아니라 내부 직원들의 참여도 매우 중요하다는 점을 강조하였다. 즉, 직원들이 다양한 업무를 수행할 수 있는 역량이 갖추어져 있어야 하고, 개선 작업에 충실히 참

여할 수 있어야만 한다(김영진 등, 2016)

한편, 전통적으로 서비스 활동에서 효율성 및 생산성 개선 및 향상은 매우 어려운 것으로 간주되어 왔는데, 그 이유는 서비스의 특징인 무형성, 소멸성과 소비와 생산의 비분리성 등이 효율성과 생산성 개선을 저해하기 때문이다(원석희, 1999). 그러나 서비스 운영에서의 효율성 개선은 반드시 달성되어야 하는 것으로 지난 수십 년 간 많은 연구자들과 서비스 전문가들에 의해 그 개선 방안이 논의되어 왔다. 실제 인적 요소와 전통적인 기술 요소가 잘 결합된 서비스 운영 디자인을 통해 생산성과 효율성 향상을 기대할 수 있다(De Looze 등, 2003). 서비스 운영과 작업스테이션(work station)에서 인적 요소의 투입 정도에 따라 생산성과 효율성이 달라질 수 있는데(Yeow와 Sen, 2003), 인적자원이 보유하고 있는 지식이나 숙련도가 효율성 달성에 큰 영향을 미친다(Ng과 Li, 2003).

III. 연구 방법

3.1 연구 모형

본 연구는 서비스 운영에서 성과를 결정짓는 요인을 파악하기 위해서 Jayaram과 Xu (2016)의 모형을 기초로 하였다. 지식기반 관점(Knowledge-based view)(Kogut와 Zander, 1992; Alavi와 Leidner, 2001; Thompson과 Walsham, 2004)에서, 외부지식자원(external knowledge)인 기업의 고객지향성과 내부지식자원(internal knowledge)인 직원의 서비스 역량(Jayaram과 Xu, 2016), 그리고 품질 및 효율 성과와의 관계에 대해 연구 분

석하고자 한다. 연구 대상은 현재 국내에서 운영되고 있는 글로벌 체인 직원 호텔들 중 특일급/럭셔리 시장에서 경쟁하고 있는 호텔 기업을 대상으로 했으며, 본 연구의 주요 변수들 사이의 인과적 영향 관계를 개념적으로 나타내는 연구 모형은 아래의 <그림 1>과 같다.

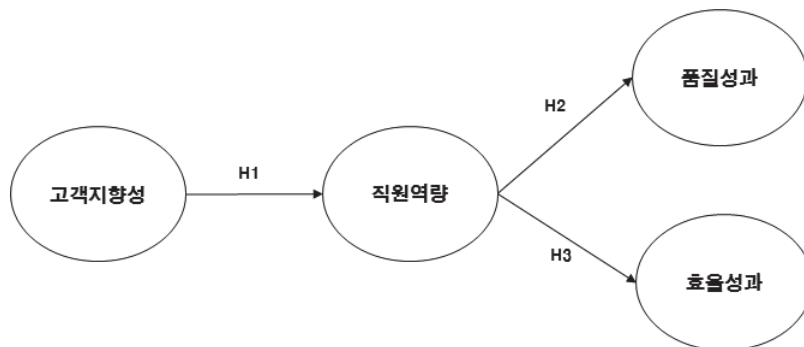
3.2 연구 가설 설정

3.2.1 고객지향성과 직원역량의 관계

고객지향성은 기업이 더 나은 성과를 창출하도록 도와주는데(Liu 등, 2013), 고객지향성의 결과 변수들은 조직의 성과, 고객 결과, 혁신 및 직원 결과 변수로 범주화될 수 있다(Jaworski와 Kohli, 1996). 높은 고객지향성을 갖추고 있는 서비스 제공자는 고객 만족을 향상시키기 위한 행동을 보이고 고객 지향적 행동은 서비스 제공 기업과 고객 사이의 장기적 관계 구축을 유도한다(서창석과 권영훈, 2005). 서비스 기업은 주목표 고객에 대한 특별한 지식과 정보를 확보할 필요가 있으며(Jayaram과 Xu, 2016), 기업의 고객지향성 실현을 위해서는 서비스 역량을

갖춘 직원의 확보와 서비스 역량 강화를 위한 직무 관련 교육과 훈련이 수반되어야 한다(Goldstein, 2003; Tharenou 등, 2007). 인적자원은 기업 내의 지식 경영 활동을 지원한다(Gonzalez와 Martins, 2004). 기업의 외적 그리고 내적 역량 자원은 고객지향성과 더불어 교육/훈련이나 직원역량과 같은 인적자원전략과 함께 지식경영을 강화시키는데 사용될 수 있다(Alavi와 Leidner, 2001; Kogut, 2000). 고객지향적인 기업이 되기 위해서는 우선 직원에 초점을 맞춰야 한다. 서비스 기업에서 직원은 고 품질의 서비스 성과를 달성하기 위한 필수적인 전략파트너로 간주되고 있다. 고객 접점에 있는 서비스 직원은 고객과 효과적인 소통을 하고, 고객의 요구 사항을 신속히 인지하면서 고객의 니즈를 만족시킬 수 있는 능력을 갖추고 있어야 한다(Jayaram과 Xu, 2016). 고객지향적인 서비스 기업의 인적자원 전략 중 하나는 서비스에 적합한 능력을 갖춘 직원을 채용하는 것이어야 하는데(Jayaram과 Xu, 2016), 그 이유는 기업은 서비스 능력이 뛰어난 직원의 채용을 통해 긍정적인 영향을 전파하고 이를 통해 직원들의 전반적인 서비스 역량 향상을 도모할 수 있기 때문이다(Karatepe와 Karadas, 2012). 위와 같은 선

<그림 1> 연구 모형



행 연구들의 결과를 토대로 본 연구에서는 고객 지향성과 직원역량간의 연구가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 1: 고객 지향성은 직원 역량에 정(+)¹의 영향을 준다.

3.2.2 직원역량과 품질 및 효율 성과간의 관계

품질에 대한 고객의 인식과 효율성과는 서비스 운영에서 두 개의 중요한 경쟁우위요소이다(Jayaram과 Xu, 2016). 품질은 기업의 중요한 경쟁 영역으로(Ghobadian과 Gallea, 2001) 인적 요소와 밀접하게 연결되어 있다(Carayon 등, 1999; Eklund, 1995). 전반적인 서비스 품질에 대한 평가는 고객 접점(service encounter)에서 고객에게 제공되는 서비스 품질로부터 크게 영향을 받게 된다. 즉, 고객 접점에서 서비스를 제공하는 직원의 자질에 의해 서비스 품질이 결정되므로 고객에게 고품질의 서비스를 전달하기 위해서는 서비스 직원 관리가 매우 중요하다. 서비스 기업에서 직원은 고품질의 서비스 성과를 달성하기 위해 필요한 전략적인 파트너로 간주되고 있으며, 기업 문화와 더불어 직원의 참여와 행동은 품질 경영에 있어 매우 중요한 요소이므로(Lam, 2015; Lagrosen과 Lagrosen, 2005; Lio와 Chuang, 2004), 서비스 역량을 갖춘 직원을 채용하고 확보하는 것은 서비스 기업에서 매우 중요한 인적자원경영이다(Karatepe와 Karadas, 2012). 직원의 탁월한 서비스 성과는 고객 유지 여부를 결정짓는 고객 만족과 충성도와 관련이 있으며, 이것은 궁극적으로 기업의 고품질 서비스 성과를 이끌어낸다(Lio와 Chuang, 2004). 우수한 직원은 서비스 운영의 한 부분으로 성과에 즉각적인

영향을 미치기(Neumann과 Dul, 2010)때문이다. 결론적으로, 대 고객 서비스에서 직원의 태도와 행동은 매우 중요하며, 직원이 고객의 욕구를 정확하게 파악하고 고객이 만족할 수 있는 서비스를 제공하고 자 노력할수록 높은 품질의 서비스를 제공할 수 있다(Hartline과 Ferrell, 1996; 송대길 등, 2009). 그렇기 때문에 서비스 역량이 높은 직원을 확보하고, 서비스 능력을 향상시키기 위한 교육/훈련에 끊임없이 투자하는 서비스 기업은 긍정적인 성과를 기대할 수 있는 것이다(Jayaram과 Xu, 2016). 이러한 선행 연구들의 결과를 토대로 본 연구에서는 고객 지향성과 직원역량 간의 연구 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 2: 직원 역량은 품질 성과에 정(+)¹의 영향을 준다.

가설 3: 직원 역량은 효율성과에 정(+)¹의 영향을 준다.

3.3 변수의 조작적 정의

선행연구를 바탕으로 설정한 연구 모형 및 가설을 검증하기 위하여 채택된 변수의 조작적 정의를 아래의 <표 1>과 같이 제시한다. 측정 항목은 선행연구에서 이미 사용되었고 신뢰성과 타당성을 확보한 설문항을 본 연구에 적합하게 재구성하였다.

고객지향성은 기업이 속한 시장에 대한 이해, 고객 기대와 니즈에 대한 이해 정도 및 고객이 기대한 서비스를 정확히 제공할 수 있는지에 대한 수준으로 정의했다(Brady와 Cronin, 2001). 본 연구에서는 Brady와 Cronin(2001), Jayaram과 Xu(2016)가 연구에서 사용한 설문항 3개와 추가된 1개를 포함하여 총 4개의 문항으로 구성하였으며, 전혀 그렇

지 않다(1)에서 매우 그렇다(7)까지 리커트 7점 척도를 기반으로 측정했다.

직원 역량은 기업의 목표나 전략, 고객의 정보 및 자신이 담당하고 있는 업무에 대한 이해와 다른 부서와의 관계에 대해 파악하는 것으로 정의했다(Jayaram과 Xu, 2016). 본 연구에서는 Goldstein(2003), Hutchings 등(2009), Jayaram과 Xu(2016)가 연구에서 사용한 3개의 설 문항에 1개를 추가하여 총 4개의 문항으로 구성하였으며, 매우 낮다(1)에서 매우 높다(7)까지 리커트 7점 척도를 기반으로 측정했다.

품질 성과는 제공된 서비스의 결과에 따라 지각된 서비스 품질 수준 및 제공된 서비스가 서비스 표준(스탠더드)에 부합하는 정도에 대해 파악하는 것으로 정의했다(Jayaram과 Xu, 2016). 본 연구에서는 Fleming 등(2009), Hays와 Hill(2001), Jayaram과 Xu(2016) 등이 연구에서 사용한 설 문항 3개를 기초로 구성하였으며, 매우 낮다(1)에서 매우 높다(7)까지 리커트 7점 척도를 기반으로 측정했다.

효율성과는 효율적인 운영비용, 인력 운영 및 생산성 달성 정도를 파악하는 것으로 정의했다(Kull

〈표 1〉 변수의 측정 항목

| 변수 | 측정 항목 | 항목 수 | 척도 | 관련 연구자 |
|--------|---|------|--------|--|
| 고객 지향성 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 영업기회와 고객니즈에 관련된 정보를 지속적으로 통합하고 있다. ▶ 고객과 경쟁사에 관한 시장조사를 정기적으로 실시한다 ▶ 서비스 운영부서와 영업/마케팅부서 직원들을 위한 상세한 직무기술서가 있다. ▶ 고객기대와 니즈에 대한 정보를 서비스운영부서 직원들과 지속적으로 공유하고 있다. | 4 | 리커트 7점 | Brady와Cronin(2001), Jayaram과Xu(2016) |
| 직원 역량 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 서비스 운영부서 직원들이 호텔비전과 서비스 전략에 대해 이해하고 있는 정도 ▶ 서비스 운영부서 직원들이 고객의 요구사항을 처리할 수 있는 업무능력과 업무 지식 정도 ▶ 서비스 운영부서 직원들의 고객정보와 니즈에 대한 이해 정도 ▶ 서비스 운영부서 직원들의 타부서와의 의사소통능력 정도 | 4 | 리커트 7점 | Goldstein(2003), Hutchings 등 (2009), Jayaram과 Xu(2016) |
| 품질 성과 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 서비스의 일관성(신뢰성)의정도 ▶ 지각된 서비스 품질정도 ▶ 서비스 표준명세서에 맞는 서비스의 일치성 정도 | 3 | 리커트 7점 | Fleming 등 (2009), Hays와 Hill(2001), Jayaram과 Xu(2016) |
| 효율 성과 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 서비스 운영에서 효율적인 비용관리를 하고 있다. ▶ 서비스 운영에서 효율적인 인력관리를 하고 있다. ▶ 서비스 운영에서 생산성이 지속적으로 향상되고 있다. | 3 | 리커트 7점 | Kull과 Wacker(2010), Ng과 Li(2003), Jayaram과 Xu(2016) |

과 Wacker, 2010; Ng과 Li, 2003). 본 연구에서는 Kull과 Wacker(2010), Ng과 Li(2003), Jayaram과 Xu(2016) 등이 연구에서 사용한 설 문항 2개와 추가된 1개를 포함하여 총 3개의 설 문항으로 구성하였으며, 전혀 그렇지 않다(1) 에서 매우 그렇다(7)까지 리커트 7점 척도를 기반으로 측정한다.

3.4 자료 수집 및 표본의 특성

본 연구는 호텔 기업에서 고객지향성과 직원역량이 서비스 운영의 성과에 미치는 영향을 규명하기 위한 연구로써, 이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 본 연구의 대상을 현재 국내에서 운영되고 있는 글로벌 체인 직영 호텔 중 특일급/럭셔리 시장에서 경쟁하고 있는 호텔들에서 근무하고 있는 일반 직원을 대상으로 했다. 본 연구를 위하여 선행 연구 검토 및 대상 서비스 기업의 실무자 및 전문가들과의 인터뷰와 사전조사 방법을 통해 설문 조사 문항을 검증받았다. 자기 기입식(self-reported) 설문기법을 이용한 설문조사 방식을 채택했으며, 설문지는

오프라인과 온라인 형태로 작성되어 무작위로 직원들에게 배포되었다. 설문조사는 7월 10일부터 25일 까지 약 15일에 걸쳐 실시되었는데, 총 229개의 설문 응답 중 신뢰성과 일관성이 떨어지는 13개의 무효응답을 제외한 유효표본 216개를 통계검정에 사용하였다(유효 응답률 94.3%).

표본조사의 기획 단계부터 실제 자료 분석 단계 등 전체 표본 조사 시 다양한 결함이 발생할 수 있는데(김영원과 조선경, 1996) 그 중 하나가 동일방법 편의에 따른 문제이다. 동일방법편의란 독립변수와 종속변수를 동일한 측정도구와 응답원에 의해 측정하였을 경우에 발생하는 오류로 측정의 타당도에 심각한 영향을 미칠 수 있다. 발생 원인에는 응답자편의와 측정방법편의가 있다. 응답자편의는 일관성 유지 동기, 사회적 바람직성 등 응답자의 심리적 특성에 의해서 발생한다. 측정방법편의는 문항 특성과 측정 상황으로 나눌 수 있는데, 설문의 문장 표현이 애매하거나 동일한 척도를 반복해서 사용하는 경우, 응답자의 해석 오류와 기계적 반응으로 인해 이런 현상이 발생할 수 있다. 동일방법편의의 문제해결을

〈표 2〉 연구조사 방법

| 모집단 | 국내 특일급/럭셔리 호텔 직원 |
|--------|--|
| 표본 | 국내에 있는 글로벌 체인 직영 특일급/럭셔리 호텔에서 현재근 무하고 있는 직원 (일반 사원 ~ 팀장) |
| | 조사 대상 호텔 기업: 서울(그랜드하얏트서울, 인터컨티넨탈서울코엑스, JW메리엇서울, 콘래드서울, 파크하얏트서울, 쉐라톤위커했, 쉐라톤디큐브서울 등), 경기권(그랜드하얏트인천, 쉐라톤인천 등), 영남권(파크하얏트부산, 노보텔앰배서더부산), 제주권(하얏트리젠시제주), 강원권(인터컨티넨탈알펜시아평창) |
| 표본추출방법 | 판단표본추출방법(purposivesampling, judgementsampling)-설문조사 내용을 잘 알고 있는 특정 집단을 대상으로 표본을 선정하는 방법 |
| 자료 수집 | 자기 기입식 설문조사 (오프라인과 온라인 설문을 병행함) |
| 조사기간 | 2016년 7월 10일 ~ 7월 25일 |
| 표본수 | 216부 |

위해 자기보고법의 사용을 무조건 회피하는 것은 이 방식의 이점을 고려할 때 반드시 바람직한 것은 아니기 때문에, 이 문제해결을 위한 가장 좋은 방법은 각 변수의 측정방법과 응답원천을 달리하는 것(박원우 등, 2007)으로 알려져 있다. 본 연구에서는 응답자편의의 문제를 최소화하기 위하여 다양한 지역에 위치해있는 여러 호텔들의 다양한 부서와 직급의 응답자들을 대상으로 하고, 측정방법편의의 문제를 최소화하기 위하여 최대한 설문항의 표현을 명확히 하려고 노력하였으나, 그럼에도 불구하고 동일방법편의의 문제를 온전히 해결하는 데는 한계가 있음을 시인할 수밖에 없다.

또한 표본조사 시 비표본 오차를 발생시키는 주요인이 되는 무응답편의(non-response bias)에는 단위무응답(unit non-response)과 항목무응답(item non-response)이 있는데, 이 문제의 처리 방법으로 는 단위무응답에는 가중값 조정(weighting adjustment)을 항목무응답에는 자료의 대체(imputation) 방법을 생각해볼 수 있다(김영원과 조선경, 1996). 소규모 표본조사에서는 분석 단계에서 이러한 무응답을 무시하는 경우가 대부분이며(김영원과 조선경, 1996), 현실적으로 이 결함을 해결하기에는 한계가 있기 때문에 본 연구에서는 무응답자료를 분석에서 완전히 제외시켰다.

그러므로 본 연구에서는 샘플링 적합성(sampling adequacy) 분석을 위하여 Bartlett과 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 방법을 활용하였다. 먼저, Bartlett의 단위행렬검정의 유의확률 결과는 모든 성분에서 .000으로 나타나 변수들 간의 상관관계가 유의한 것으로 나왔다. KMO 표본 적합도는 전체 상관관계 행렬이 요인 분석에 적합한지를 나타내는 지표인데(이학식과 임지훈, 2015), 이 KMO 지표를 살펴보면, 전체적으로는 .926으로 나타났으며 각각

의 변수를 보면 고객지향성이 .695, 직원역량이 .815, 품질성도가 .729 그리고 효율성도가 .743으로 모든 성분의 값이 기준치인 .50보다 높게 나타나 샘플링의 적합성을 확보하였다. 한편, 본 연구의 자료 분석방법은 SPSS 17.0를 이용하여 빈도 분석(frequency analysis), 신뢰도 분석(reliability analysis), 요인 분석(factor analysis) 및 회귀 분석(regression analysis)을 실시하였다. 본 연구의 설문 문항은 고객지향성 4문항, 직원역량 4문항, 품질성과 3문항과 효율성과 3문항 등 총 14개의 문항으로 구성되었으며, 리커트 7점 척도를 사용하였다. 표본의 특성에 대한 통계 분석을 위한 설문 문항은 호텔 기업의 객실 수, 지역 등 2문항과 응답자의 성별, 나이, 학력, 근속연수, 근무부서와 직급 등 6문항을 합쳐 모두 8문항으로 구성되었다.

표본의 인구통계학적 특성은 다음 <표 3>과 같다. 응답자의 성별은 남성이 51.4%, 여성이 48.6%로 구분되었다. 연령은 25 ~ 30 세가 25.5%, 31 ~ 39세가 34.7% 로 25세 이상 30대가 전체 응답자의 68.2% 로 주를 이루고 있으며 40 ~ 49 세가 22.7%를 보이고 있어서 25세 에서 49세 사이의 연령이 전체 응답자의 90.9%를 차지하고 있다. 학력은 대학교 재학 또는 졸업이 64.8%, 전문대 재학 또는 졸업이 19.4%, 대학원 재학 또는 졸업이 15.7%로 대학교 이상 학력이 전체의 80.5%를 보이고 있다. 근속연수는 3년 미만이 33.8%, 3년 이상에서 7년 미만이 13.4%로 이 두 그룹이 47.2%를 차지하고 있으며, 10년 이상 20년 미만 근속연수를 보이는 그룹 또한 전체의 36.1%를 나타내고 있어서 설문 응답자들의 근속연수가 전반적으로 다양하게 분포되어 있음을 알 수 있다. 근무부서는 서비스 운영부서 직원들이 응답자 전체 중 64.4%를 차지하고 있으며, 지원부서가 24.1%, 세일즈 마케팅부서가 11.6%

〈표 3〉 표본의 특성

| 구분 | | 빈도 | 비율(%) | 구분 | | 빈도 | 비율(%) |
|----------|-------------------------------------|-----|----------------------|----|-------------------|-------|-------|
| 성별 | 남자 | 111 | 51.4 | 나이 | ~ 25 세 미만 | 7 | 3.2 |
| | 여자 | 105 | 48.6 | | 25 ~ 30 세 | 55 | 25.5 |
| | 계 | 216 | 100 | | 31 ~ 39세 | 75 | 34.7 |
| 근무 부서 | 서비스운영부서(프론트, 식음료, 조리부, 헬스클럽, 스파) | 139 | 64.4 | | 40 ~ 49 세 | 49 | 22.7 |
| | 세일즈/이벤트/마케팅/예약부 | 25 | 11.6 | | 50 세 이상 | 30 | 13.9 |
| | 지원부서 (시설부, 재경부, 인사부, IS, 보안) | 52 | 24.1 | | 계 | 216 | 100 |
| | 계 | 216 | 100 | 직급 | 일반 사원 | 72 | 33.3 |
| 근속 연수 | ~ 3년 미만 | 73 | 33.8 | | 지배인 (대리, 과장급) | 59 | 27.3 |
| | 3년 이상 ~ 7년 미만 | 29 | 13.4 | | 팀리더 (주임, 계장급) | 39 | 18.1 |
| | 7년 이상 ~ 10년 미만 | 21 | 9.7 | | 팀장 | 46 | 21.3 |
| | 10년 이상 ~ 15년 미만 | 30 | 13.9 | 계 | 216 | 100.0 | |
| | 15년 이상 ~ 20년 미만 | 48 | 22.2 | 학력 | ~ 전문대 졸업 또는 재학 | 42 | 19.4 |
| | 20년 이상 ~ | 15 | 6.9 | | 대학교 졸업 또는 재학 | 140 | 64.8 |
| 계 | 216 | 100 | 대학원 졸업 또는 재학 이상 ~ | | 34 | 15.7 | |
| 객실 수 | 100 개 미만 | 2 | 0.9 | 지역 | 서울 - 강남 | 59 | 27.3 |
| | 100 개 이상 ~ 200 개 미만 | 21 | 9.7 | | 서울 - 강북 | 111 | 51.4 |
| | 200 개 이상 ~ 300 개 미만 | 26 | 12 | | 경기권 | 20 | 9.3 |
| | 300 개 이상 ~ 500 개 미만 | 104 | 48.1 | | 영남권 | 21 | 8.8 |
| | 500 개 이상 ~ 700 개 미만 | 43 | 19.9 | | 제주권 | 4 | 1.9 |
| | 700 개 이상 ~ | 20 | 9.3 | | 강원권 | 1 | 0.5 |
| | 계 | 216 | 100 | | 계 | 216 | 100 |
| | | | | | | | |

를 보이고 있다. 직급은 일반사원과 팀리더급이 51.4%로 응답자 전체의 과반을 차지하고 있으며, 지배인이 27.3%, 팀장이 21.3%를 나타내고 있다. 호텔의 특성을 살펴보면, 호텔 객실 수를 살펴보면, 300개 이상에서 500개 미만의 객실 보유 호텔이 48.1%, 500개 이상에서 700개 미만의 객실을 보유한 호텔이 19.9%로 이 두 그룹의 객실 보유 호텔이 68%를 나타내고 있다. 호텔이 위치한 지역을 보면, 서울 강

북이 51.4%, 서울 강남이 27.3%로 이 두 그룹이 전체의 78.7%를 차지하고 있고, 경기권에 9.3%, 영남권에 8.8%를 보이고 있는데, 특일급/럭셔리 체인 직영 호텔들이 대부분 서울 지역과 경기와 영남권에 위치해 있음을 알 수 있다.

IV. 분석 결과

4.1 신뢰성 분석

먼저 측정 변수의 신뢰도 검증을 실시했는데, 본 연구에서 사용된 변수의 신뢰도 검증을 위해 일반적으로 가장 많이 사용되는 크론바흐 알파(α)계수 (Cronbach's Coefficient Alpha)를 이용하였다. 임계치 기준은 학자들마다 조금씩 다르지만 일반적으로 크론바흐 알파(α)계수 값이 탐색적인 연구 분야에서는 0.60 이상, 기초연구 분야에서는 0.8 이상, 중요한 결정이 요구되는 응용연구 분야에서는 0.90 이상으로 간주한다(Nunnally와 Bernstein, 1994; 이창원과 백지연, 2015). 연구모형 내 각 변수들의 신뢰성 분석 결과는 아래 <표 4>와 같다.

본 연구에서 사용된 각 요인들에 대한 신뢰성 분

석 결과 고객지향성은 0.933에서 0.936, 직원역량은 0.930에서 0.933, 품질 및 효율성과도 0.929에서 0.933으로 나타나서 모든 요인들이 분석에 적합한 신뢰도를 확보하였음이 확인되었다.

4.2 타당성 분석

본 연구에 사용된 측정변수에 대한 타당성 검증을 실시하였으며 분석 결과는 다음 <표 5>와 같다. 본 연구에서 사용된 변수들은 이미 선행연구에서 사용 (Jayaram과 Xu, 2015)되어 그 신뢰성과 타당성이 입증된 것이기 때문에 본 연구에서는 확인적 요인분석방법을 사용하였다. 요인분석 내 요인추출방법에서 주성분(Principal Component Analysis)를 활용하였으며, 요인회전방법은 각 요인의 특성을 알고자 할 때 사용하는 직각회전방식 중 가장 널리 알려진 배리맥스(Varimax) 방식을 이용하였다.

<표 4> 신뢰성 분석 결과

| 구분 | 측정변수 | 크론바흐 알파(Chronbach's α)계수 |
|-------|--------|----------------------------------|
| 고객지향성 | 고객지향성1 | 0.936 |
| | 고객지향성2 | 0.937 |
| | 고객지향성3 | 0.935 |
| | 고객지향성4 | 0.933 |
| 직원역량 | 직원역량1 | 0.931 |
| | 직원역량2 | 0.931 |
| | 직원역량3 | 0.930 |
| | 직원역량4 | 0.933 |
| 품질성과 | 품질성과1 | 0.932 |
| | 품질성과2 | 0.930 |
| | 품질성과3 | 0.930 |
| 효율성과 | 효율성과1 | 0.930 |
| | 효율성과2 | 0.933 |
| | 효율성과3 | 0.929 |

〈표 5〉 타당성 분석 결과

| 변수 | 항목 | 요인1 | 요인2 | 요인3 | 요인4 | 공통성 |
|-----------|--------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|
| 고객 지향성 | 고객지향성1 | 0.236 | 0.761 | 0.086 | 0.207 | 0.685 |
| | 고객지향성2 | 0.074 | 0.704 | 0.099 | 0.281 | 0.589 |
| | 고객지향성3 | 0.156 | 0.704 | 0.347 | 0.132 | 0.658 |
| | 고객지향성4 | 0.422 | 0.697 | 0.258 | 0.037 | 0.733 |
| 직원역량 | 직원역량1 | 0.774 | 0.318 | 0.233 | 0.186 | 0.789 |
| | 직원역량2 | 0.800 | 0.199 | 0.270 | 0.226 | 0.803 |
| | 직원역량3 | 0.796 | 0.222 | 0.324 | 0.195 | 0.826 |
| | 직원역량4 | 0.668 | 0.131 | 0.244 | 0.374 | 0.663 |
| 품질성과 | 품질성과1 | 0.248 | 0.185 | 0.788 | 0.253 | 0.781 |
| | 품질성과2 | 0.371 | 0.265 | 0.746 | 0.249 | 0.827 |
| | 품질성과3 | 0.389 | 0.252 | 0.719 | 0.250 | 0.794 |
| 효율성과 | 효율성과1 | 0.248 | 0.305 | 0.359 | 0.732 | 0.819 |
| | 효율성과2 | 0.282 | 0.247 | 0.17 | 0.832 | 0.861 |
| | 효율성과3 | 0.338 | 0.200 | 0.479 | 0.640 | 0.793 |

요인추출 방법: 주성분 분석, 회전방법: Kaiser 정규화가 있는 배리맥스(Varimax)
KMO=0.929, 카이제곱=2072.37(df=91), p=0.000, 누적 분산설명력=75.861

주성분 분석을 통한 요인분석 결과를 보면 모두 4개의 요인으로 분류되었는데, 요인1은 직원역량에 대한 항목 4개, 요인2는 고객지향성에 대한 항목 4개, 요인3은 품질성과에 대한 항목 3개, 요인4는 효율성과에 대한 항목 3개로 구성되었다. 분석 결과, 구성항목을 설명하고 있는 4개 요인의 KMO=0.929이고, 카이스퀘어(Chi-square)값=2072.3(df=91)이며, 유의확률 p=0.000으로 나타났으며, 누적 분산 설명력은 75.861로 그 타당성이 입증되었다.

4.3 가설 검증

가설 1의 검증을 위해 고객지향성과 직원역량간의 단순회귀분석을 실시하고 다음 〈표 6〉의 결과를 도출했다.

고객지향성과 직원역량과의 회귀분석 결과, 비표준화 계수=0.675, 표준오차=0.061, 표준화계수=0.603, t값=11.050, F값=122.099, 유의확률(Sig.)=0.000(<0.05)이며, 수정된 R제곱 값을 통하여 이 회귀모형의 설명력이 0.360임을 알 수 있다. 이 결과를 통해, 기업은 목표 고객과 시장의 니즈와 욕구 파악과 경쟁사의 서비스 상품을 분석하면서, 동시에 기업의 고객지향적인 문화와 가치를 기반으로 서비스 역량을 갖춘 직원의 채용과 더불어 취합된 고객 및 시장 관련 정보를 교육/훈련을 통해 직원들과 지속적으로 공유함으로써 직원의 서비스 역량 강화에 힘써야 함을 알 수 있다.

가설 2의 검증을 위해 직원역량과 품질 성과간의 단순회귀분석을 실시하고 다음 〈표 7〉의 결과를 도출했다.

〈표 6〉 고객지향성과 직원역량과의 분석 결과

| 모형 | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | sig. |
|-------|---------|-------|--------------|--------|----------|
| | B | 표준오차 | 베타 | | |
| 상수 | 1.483 | 0.354 | | 4.194 | 0.000*** |
| 고객지향성 | 0.675 | 0.061 | 0.603 | 11.050 | 0.000*** |

R제곱 = 0.363, adj R제곱 = 0.360, F = 122.099, Sig. = 0.000***

〈표 7〉 직원역량과 품질성과간의 분석 결과

| 모형 | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | sig. |
|------|---------|-------|--------------|--------|----------|
| | B | 표준오차 | 베타 | | |
| 상수 | 1.24 | 0.193 | | 6.408 | 0.000*** |
| 직원역량 | 0.543 | 0.036 | 0.722 | 15.250 | 0.000*** |

R제곱 = 0.521, adj R제곱 = 0.519, F = 232.566, Sig. = 0.000***

직원역량과 품질성과간의 회귀분석 결과, 비표준화 계수=0.543, 표준오차=0.036, 표준화계수=0.722, t값=15.250, F값=232.566, 유의확률(Sig.)=0.000(<0.05)이며, 수정된 R제곱 값을 통하여 이 회귀모형의 설명력이 0.519임을 알 수 있다. 이 결과를 통해, 서비스 기업은 직원들의 기업 서비스 전략 및 목표 고객과 시장의 니즈와 욕구에 대해 명확히 이해하고, 이를 기반으로 한 서비스 역량 향상을 통하여 품질성과를 향상시키고자 노력해야 함을 알 수 있다.

가설 3의 검증을 위해 직원역량과 효율성과간의 단순회귀분석을 실시하고 아래 〈표 8〉의 결과를 도

출했다.

직원역량과 효율성과간의 회귀분석 결과, 비표준화 계수=0.642, 표준오차=0.047, 표준화계수=0.683, t값=13.695, F값=187.556, 유의확률(Sig.)=0.000(<0.05)이며, 수정된 R제곱 값을 통하여 이 회귀모형의 설명력이 0.465임을 알 수 있다. 이 결과를 통해, 서비스 기업은 직원들의 업무 지식 및 숙련도 향상을 통하여 시간과 비용 절감을 달성함으로써 효율성과를 향상시키고자 노력해야 함을 알 수 있다.

고객지향성, 직원역량 및 성과의 영향 관계에 대한 가설 검증을 요약하면 다음의 〈표 9〉와 같다.

〈표 8〉 직원역량과 효율성과간의 분석 결과

| 모형 | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | sig. |
|------|---------|-------|--------------|--------|----------|
| | B | 표준오차 | 베타 | | |
| 상수 | 0.363 | 0.255 | | 1.423 | 0.000*** |
| 직원역량 | 0.642 | 0.047 | 0.683 | 13.695 | 0.000*** |

R제곱 = 0.467, adj R제곱 = 0.465, F = 187.556, Sig. = 0.000***

〈표 9〉 가설 검증 결과

| 가설 | 내용 | 영향관계 | 유의확률 | 채택여부 |
|------|--------------|------|----------|------|
| 가설 1 | 고객지향성 → 직원역량 | (+) | 0.000*** | 채택 |
| 가설 2 | 직원역량 → 품질성과 | (+) | 0.000*** | 채택 |
| 가설 3 | 직원역량 → 효율성과 | (+) | 0.000*** | 채택 |

** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

“고객지향성은 직원역량에 정(+)^{의 영향을 준다}”라는 가설1은 유의확률 0.000($p < 0.05$) 수준에서 채택이 되었다. 또한 “직원역량은 품질성과에 정(+)^{의 영향을 준다}”와 “직원역량은 효율성과에 정(+)^{의 영향을 준다}”라는 가설2와 가설3이 유의확률 0.000($p < 0.05$) 수준에서 채택되었다.

IV. 결론

본 연구는 현재 국내에서 운영되고 있는 글로벌 체인 직영 호텔로 특일급/럭셔리 시장에서 경쟁하고 있는 호텔 기업을 대상으로, 기업의 가장 중요한 자원이라고 할 수 있는 지식을 기반으로 한 관점에서(Kogut와 Zander, 1992; Alavi와 Leidner, 2001; Thompson과 Walsham, 2004), 외적 지식요소인 고객지향성과 내적 지식요소인 직원역량(Jayaram과 Xu, 2016)이 서비스 운영의 품질 및 효율 성과에 미치는 영향을 실증적인 연구를 통해 검증하고자 하였다. 서비스 산업에서 기업이 추구하는 성과의 달성 여부는 성공적인 서비스 운영에 달려 있다. 서비스 운영의 성과를 결정짓는 요인을 파악하는 것은 기업의 경쟁 우위를 가능하게 하는 요소를 파악하는 것으로 매우 중요하다고 할 수 있는데 이것은 기업 내의 활용 가능한 자원의 배치와도

밀접한 연관이 있다. 고객과 직원의 역할을 염두에 두고 서비스 운영 설계를 하는 것이 절대적으로 필요한데(Jayaram과 Xu, 2016), 그 이유는 서비스 기업들은 외적 지식자원인 고객지향성과 내적 지식자원인 직원역량이 투입된 서비스 운영의 성과를 통하여 고객 만족을 이끌어낼 수 있으며, 고객 만족은 기업의 재무적 성과의 달성과 경쟁 우위를 지킬 수 있게 해주기 때문이다. 서비스 기업은 기업의 비전과 전략을 기반으로 서비스 운영을 디자인하고, 최적의 자원-외적 및 내적 지식 자원의 확보와 활용을 통해 고객 만족의 선행요인이 되는 품질 성과와 더불어 비용절감 및 생산성 향상 등의 효율성과를 달성하는데 전력해야 한다. 우선 기업과 구성원들이 목표 시장과 고객의 기대와 니즈를 충분히 이해하고 전달하면서, 시장과 고객의 기대를 충족시킬 수 있는 능력을 갖춘 인적자원을 확보하고 이들의 역량을 지속적으로 향상시키는 것이 매우 중요하다. 더불어 본 연구 결과를 토대로 글로벌 체인 호텔 기업과 호텔 경영진들에게 특일급/럭셔리 호텔 서비스 운영에서의 품질 성과 및 효율성 향상, 고객지향적인 서비스 문화 구축과 인적자원의 서비스 역량 및 개발 사이의 관련성에 대한 의미 있는 시사점을 제시하고자 하였다. 본 연구가 주는 결론 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기업의 고객 지향성은 직원의 역량에 정(+)^{의 영향을 미치는 것으로 나타났다}. 고객지향적인 문화와 가치를 추구하고 이것을 전사적으로 공유하고

촉진하는 서비스 기업은 인적자원 채용과 직원 역량 개발 전략의 실행을 통하여 높은 서비스 역량을 갖춘 직원을 확보하면서, 서비스 직원의 역량을 강화하는데 지속적인 노력을 해야 한다. 이 연구 결과는 기업이 서비스 운영에서 성과를 달성하기 위해서는 무엇보다 먼저 확실한 기업 비전과 비즈니스 전략 위에 고객지향적인 문화를 전사적으로 구축한 후, 이를 바탕으로 역량 있는 직원을 채용하고, 이들의 서비스 능력을 끊임없이 향상시키기 위해 전력을 다해야 한다는 선행연구(Jayaram과 Xu, 2015)를 뒷받침하고 있다.

둘째, 직원의 역량은 서비스 운영에서의 두 가지 주요 성과인 품질 및 효율성(+)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 서비스 운영에서 직원의 능력이 품질 성과와 효율성(+)을 달성하는데 중요한 역할을 한다는 것을 의미한다. 이를 위해, 기업은 서비스 지향적인 인적자원경영 전략을 토대로 책임자의 채용, 우수 직원의 확보와 육성이 필요하다(Bitner 등, 1997). 고객 서비스에 적합한 성향이나 가치관 및 높은 수준의 스탠더드 기반으로 탁월한 서비스 역량을 갖추고 있는 직원은 고품질의 서비스를 제공할 수 있는 가능성이 높으며, 이러한 서비스 역량을 갖춘 직원들은 생산적인 업무 실행을 통해 효율성을 달성할 수 있는 것이다.

본 연구는 고객지향성과 직원역량의 두 변수가 서비스 운영 성과에 미치는 영향을 실증분석을 통해 검증하였고, 그 결과 각 변수들이 서로 유의미한 영향을 주고 있다는 것이 입증되었다. 그러나 다른 연구와 마찬가지로 본 연구도 여러 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구를 위해 서비스 운영의 성과를 결정짓는 연구 대상 변수를 선정할 때, 지식기반 관점에서 외부지식체계 중 하나인 고객지향성 변수와 내부

지식체계 중 하나인 직원역량 변수 그리고 비재무적 성과 변수 중 품질 및 효율 성과만을 고려 대상으로 선정하였으나 추후에는 더 다양한 변수를 추가하여 그 연구 결과를 비교해보는 것이 필요할 것이다.

둘째, 본 연구의 대상이 글로벌 체인 특일급/럭셔리 직영 호텔에만 국한되어 있으므로 만일 다른 경영 형태의 호텔이나 국내 브랜드 호텔 또는 완전히 다른 산업을 대상으로 실증 연구를 수행했을 경우 연구 결과가 달리 나올 수도 있을 것이다.

셋째, 본 연구의 설문 문항에 대한 응답은 호텔의 글로벌 경영진이 아닌 일반 직원의 관점에서 나온 응답 결과이므로, 호텔 경영진을 대상으로 설문 조사를 실시했을 경우 상이한 결과가 나올 수 있다.

넷째, 본 연구에서는 서비스 운영의 품질 및 효율성(+)에 대해 내부 고객, 즉 직원 관점에서만 측정하였으므로, 고객의 관점에서 볼 때 객관성이 결여되는 한계를 갖고 있다. 향후 연구에서는 고객의 관점에서 성과를 측정하여, 이를 통해 기업의 고객지향성과 직원역량 확보 및 개발 노력이 고객이 인식한 품질 및 효율성(+)에 어떤 영향을 미치는지에 대해 연구해보는 것이 필요할 것이라 판단된다.

다섯째, 본 연구를 통해 수집된 자료(data)가 한시점에만 국한되어 있었으므로, 종단적(추적)자료를 기반으로 기업의 고객지향성에 대한 고객 인식에 대한 변화를 파악하는(Brody와 Cronin, 2001)기회를 갖지 못한 한계가 있다.

여섯째, 본 연구의 인구통계학적 특성-성별, 연령, 학력, 근속연수, 근무부서, 직급 호텔이 위치한 지역 등을 보면 한쪽으로 쏠린 경향이 있다. 만일 다른 표본이었을 경우 그 결과가 달라질 수 있으며, 인구통계학적 특성 요인이 품질 및 효율성과 변수에 미칠 수 있는 효과를 측정하지 못한 것 또한 한계점이라 할 것이다(서창적과 권영훈, 2005).

참고문헌

- 강보현, 오세조 (2008), "기업의 시장지향성이 성과에 미치는 영향," 유통연구, 제13권, 제1호, 79-96.
- 김인희, 김효진, 허대식, 민순홍 (2015), "구매기업의 공급 기업관계지향성이 공급기업 통합활동과 운영성과 개선에 미치는 영향: 전자, 수송, 기계 산업을 중심으로," 한국생산관리학회지, 제26권, 제2호, 491-511.
- 김운우, 김지대 (2014), "학습, 생산역량, 사회 책임역량, 그리고 성과간의 관계에 관한 연구: 자원기반 관점과 가치혁신 관점," 한국생산관리학회지, 제25권, 제3호, 223-247.
- 김창희, 김영길, 김수옥 (2015), "공항 서비스 운영에 관한 시각이 서비스 품질 및 재방문 의도에 미치는 영향에 대한 연구: 한국 방문 중국 관광객을 대상으로," 한국생산관리학회지, 제26권, 제4호, 531-546.
- 김영진, 김수옥, 김영길 (2016), "조직역량 및 협업프로세스가 기업운영성과에 미치는 영향에 관한 연구," 한국생산관리학회지, 제27권, 제2호, 225-248.
- 김영원, 조신경 (1996), "표본조사에서 항목 무응답 대체 방법," 한국통계학회, 제3권, 제3호, 3145-3159.
- 김찬선, 정귀영 (2012), "공항 특수경비조직의 내부서비스 품질과 직무만족, 고객지향성 및 경영성과의 관계," 한국경찰학회보, 제14권, 제3호, 25-56.
- 고광덕, 권혁대, 광영환 (2013), "혁신적 인적자원 개발 활동이 조직성과 향상에 미치는 영향," 한국생산관리학회지, 제24권, 제4호, 491-511.
- 민순홍, 이수민, 김경순, 허대식 (2015), "기업의 규제자지향성과 고객지향성이 경영 성과에 미치는 영향," 한국생산관리학회지, 제26권, 제4호, 457-483.
- 민재형, 장시준 (2002), "서비스 기업의 성과측정시스템 구현에 관한 연구," 한국생산관리학회지, 제13권, 제2호, 77-118.
- 박성연, 한지희 (2005), "조직의 서비스 지향성과 종업원의 고객 지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구," 경영논총, 제26권, 101-121.
- 박원우, 김미숙, 정상명, 허규만 (2007), "동일방법편의 (Common Method Bias)의 원인과 해결방안," 인사조직연구, 제15권, 제1호, 89-133.
- 서창적, 권영훈 (2005), "서비스 메커니즘에 따른 고객지향성의 고객성과에 대한 영향," 품질경영학회지, 제33권, 제3호, 31-39.
- 서창적, 이보라 (2013), "서비스기업 점점 직원의 매뉴얼 실행수준에 영향을 미치는 요인에 관한 연구," 한국생산관리학회지, 제24권, 제3호, 353-369.
- 송대길, 신한원, 최영로 (2009), "정기선사의 서비스지향성, 종업원의 만족 및 고객지향성, 기업성과의 관계에 관한 연구," 한국항공경제학회지, 제25권, 제2호, 25-56.
- 원석희 (2001), "서비스 생산성개선을 위한 운영관리적 접근," 한국생산관리학회지, 제11권, 제3호, 57-83.
- 이창원, 백지연 (2015), "서비스교육훈련 품질이 교육성과에 미치는 영향에 관한 연구," 한국생산관리학회지, 제26권, 제2호, 191-207.
- 이학식, 김영, 이용기 (1998), "시장지향성과 성과," 경영학연구, 제27권, 제1호, 157-184.
- Alavi, M. and D. E. Leidner (2001), "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems," *MIS Quarterly*, Vol.25, No. 1, 107-136.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, 99-120.
- Bitner, J. M., W. T. Faranda, A. R. Hubbert and V. A. Zeithaml (1997), "Customer Contributions and Roles in Service Delivery," *International Journal of Service Industry Management*, Vol.8, No.3, 193-205.
- Brady, M. K. and J. J. Cronin (2001), "Customer Orientation Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors," *Journal of Service Research*, Vol.3, No.3, 241-251.

- Carayon, P., M. J. Smith and M. C. Haims (1999), "Work Organization, Job Stress, and Work-related Musculoskeletal Disorders," *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, Vol.41, No.4, 644-663.
- Collier, D. A. (1994), *The Service/quality Solution: Using Service Management to Gain Competitive Advantage*. Irwin Professional Publishing.
- Conner, K. R. (1991), "A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?," *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, 121-154.
- Cronin Jr, J. J. and S. A. Taylor (1994), "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance based and Perceptions-minus-expectations Measurement of Service Quality," *The Journal of Marketing*, Vol.58, No.1, 125-131.
- Day, G. S. and R. Wensley (1988), "Assessing Advantage: a Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *The Journal of Marketing*, 1-20.
- De Looze, M. P., L. F. Kuijt-evers and J. A. A. P. Van Dieën (2003), "Sitting Comfort and Discomfort and the Relationships with Objective Measures," *Ergonomics*, Vol.46, No. 10, 985-997.
- Eklund, J. A. (1995), "Relationships Between Ergonomics and Quality in Assembly Work," *Applied Ergonomics*, Vol.26, No.1, 15-20.
- Goldstein, S. M. (2003), "Employee Development: an Examination of Service Strategy in a High-contact Service Environment," *Production and Operations Management*, Vol. 12, No.2, 186-203.
- Gonzalez, R. V. D. and M. M. Martins (2014), "Mapping the Organizational Factors that Support Knowledge Management in the Brazilian Automotive Industry," *Journal of Knowledge Management*, Vol.18, No.1, 152-176.
- Hartline, M. D. and O. C. Ferrell (1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees," *Journal of Marketing*, Vol.60, 52-70.
- Hays, J. M. and A. V. Hill (2001), "A Preliminary Investigation of the Relationships Between Employee Motivation/vision, Service Learning, and Perceived Service Quality," *Journal of Operations Management*, Vol.19, 335-349.
- Hayes, R. H. and S. C. Wheelwright (1984), *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*.
- Heskett, J. L., W. E. Sasser Jr and L. A. Schlesinger (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit to Loyalty, Satisfaction, and Value*.
- Hoffman, K. D. and T. N. Ingram (1991), *C Rearing C Mtomer-Orz'ented Employees: Tlae Case in Home Health Care*.
- Hui, C., C. Lam, S. K. Simon and J. Schaubroeck (2001), "Can Good Citizens lead The Way in Providing Quality Service?," *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.5, 988-995.
- Hutchings, K., C. J. Zhu, B. K. Cooper, Y. Zhang and S. Shao (2009), "Perceptions of the Effectiveness of Training and Development of 'Grey-collar' Workers in the People's Republic of China," *Human Resource Development International*, Vol.12, No.3, 279-296.

- Im, S. and J. P. Workman Jr, (2004), "Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-technology Firms," *Journal of Marketing*, Vol.68, No.2, 114-132.
- Jayaram, J. and K. Xu (2016), "Determinants of Quality and Efficiency Performance in Service Operations," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.36, No.3, 265-285.
- Jaworski, B. J. and A. K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *The Journal of Marketing*, 53-70.
- Jones, T. O. and W. E. Sasser (1995), "How to Listen to Customers," *Harvard Business Review*, Vol.93, No.11, 88-99.
- Karatepe, O. M. and G. Karadas (2012), "The Effect of Management Commitment to Service Quality on Job Embeddedness and Performance Outcomes," *Journal of Business Economics and Management*, Vol.13, No.4, 614-636.
- Kirca, A. H., S. Jayachandran and W. O. Bearden (2005), "Market Orientation: A Meta-analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance," *Journal of Marketing*, Vol.69, No.2, 24-41.
- Kogut, B. and U. Zander (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organization Science*, Vol.3, No.3, 383-397.
- Kull, T. J. and J. G. Wacker (2010), "Quality Management Effectiveness in Asia: The Influence of Culture," *Journal of Operations Management*, Vol.28, No.3, 223-239.
- Lagrosen, Y. and S. Lagrosen (2005), "The Effects of Quality Management - a Survey of Swedish Quality Professionals," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.25, No.10, 940-952.
- Lam, M., M. O'Donnell and D. Robertson (2015), "Achieving Employee Commitment for Continuous Improvement Initiatives," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.35, No.2, 201-215.
- Lee, T. S., E. E. Adam and C. Tuan (1999), "The Convergent and Predictive Validity of Quality and Productivity Practices in Hong Kong Industry," *Total Quality Management*, Vol.10, No.1, 73-84.
- Lio, H. and A. Chuang (2004), "A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.1, 41-58.
- Liu, H., W. Ke, K. K. Wei and Z. Hua (2013), "Effects of Supply Chain Integration and Market Orientation on Firm Performance: Evidence from China," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.33, No.3, 322-346.
- Narasimhan, R. and J. Jayaram (1998), "Reengineering Service Operations: a Longitudinal Case Study," *Journal of Operations Management*, Vol.17, No.1, 7-22.
- Narver, J. C. and S. F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, 20-35.
- Neumann, W. P. and J. Dul (2010), "Human Factors: Spanning the Gap Between OM and HRM," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.30, No.9, 923-950.
- Ng, Y. C. and S. K. Li (2003), "Training and Pro-

- ductive Efficiency in Transition Economies," *Oxford Economic Papers*, Vol.55, No.4, 607-624.
- Schneider, B. and D. E. Bowen (1993), "The Service Organization: Human Resources Management is Crucial," *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No.4, 39-52.
- Slater, S. F. and J. C. Narver (1994a), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, Vol.58, 46-55.
- Spender, J. C. (1996), "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.17, No. S2, 45-62.
- Sousa, R. and C. A. Voss (2002), "Quality Management Re-visited: a Reflective Review and Agenda for Future Research," *Journal of Operations Management*, Vol.20, No.1, 91-109.
- Tharenou, P., A. M. Saks and C. Moore (2007), "A Review and Critique of Research on Training and Organizational-level Outcomes," *Human Resources Management Review*, Vol.17, No. 3, 251-273.
- Thompson, M. P. A. and G. Walsham (2004), "Placing Knowledge Management in Context," *Journal of Management Studies*, Vol.41, No.5, 725-747.
- Voss, C. A., P. Åhlström and K. Blackmon (1997), "Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.17, No.10, 1046-1058.
- Yeow, H. P. and R. N. Sen (2003), "Quality, Productivity, Occupational Health and Safety and Cost Effectiveness of Ergonomic Improvements in the Test Workstations of an Electronic Factory," *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol.32, No.3, 147-163.
- Yoo, D. K. and J. A. Park (2007), "Perceived Service Quality," *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.24, No.9, 908-926.
- Zhou, K. Z., C. K. Yim, and D. K. Tse (2005), "The Effects of Strategic Orientations on Technology and Market-based Breakthrough Innovations," *Journal of Marketing*, Vol.69, No. 2, 42-60.

부록 〈설문지〉

고객지향성, 직원역량이 서비스 운영 성과에 미치는 영향에 관한 연구
Effects of Customer Orientation and Employee Capabilities on the Performances
in Service Operations

안녕하십니까!

바쁘신 가운데 본 설문에 응해주심에 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 글로벌 체인 럭셔리 호텔 서비스 운영의 성과에 영향을 주는 요인 분석에 관한 연구를 위해 개발된 것입니다.

본 연구는 국내 특일급/럭셔리 호텔을 대상으로 지식기반관점에서, 서비스 기업의 고객 지향성과 직원 역량이 품질 및 효율 성과에 미치는 영향에 관해 조사하고, 이를 토대로 호텔 경영진에게 서비스 운영에서의 품질 성과 및 효율성 향상과 인적자원 관리 및 개발 사이의 관련성에 대한 의미 있는 시사점을 제시하는 것이 목적입니다.

귀하의 응답은 본 연구에 귀중한 자료로 활용될 것이므로, 귀하의 경험과 생각을 바탕으로 솔직하고 진지한 답변을 해주실 것을 부탁드립니다. 또한 각 항목에는 정답이 없으니, 모든 항목에 빠짐없이 응답해주시기 바랍니다.

본 설문지는 통계법 제 8조와 제 9조에 의거하여 사적 비밀이 보장될 것이며, 귀하의 응답 내용은 반드시 학문적인 연구 목적으로만 사용될 것임을 약속 드립니다.

바쁘신 와중에 귀한 시간을 내시어 본 설문에 참여해주심에 다시 한번 깊이 감사 드립니다!

2016년 7월

한양대학교 대학원 경영학과 생산서비스전공

지도교수: 이창원 교수

연구자: 박사과정 박경숙

설문지의 구성 및 설문 응답 방법

본 설문지는 아래와 같이 두 부문으로 나뉘어져 있습니다.

Part I ~ IV: 서비스 운영에서 품질 및 효율 성과를 결정짓는 요인에 대한 질문 (총 14개)

Part V: 인구통계학적 질문 (총 8개)

설문지는 7점 척도를 근거로 구성되어 있으며, 각 항목을 읽고 귀하의 의견을 가장 잘 반영하고있는 번호 위에 체크 v 를 해주시기 바랍니다.

I. 아래는 고객 지향성 (시장, 고객 니즈 및 경쟁사에 대한 이해)에 관한 질문입니다. 각 문항을 읽고 귀하의 의견을 가장 잘 반영하고 있는 번호에 체크해주시기 바랍니다.

| 번호 | 설문 내용 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|-------------------------------|--|-----------|--------|------|-----|--------|
| 고객 지향성 (Customer Orientation) | | | | | | |
| 고객지향성1 | 우리 호텔은 영업 기회와 고객 니즈에 관련된 정보를 지속적으로 통합하고 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 고객지향성2 | 우리 호텔은 고객과 경쟁사에 관한 시장 조사를 정기적으로 실시한다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 고객지향성3 | 우리 호텔은 서비스 운영 부서와 영업/마케팅 부서 직원들을 위한 상세한 직무기술서가 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 고객지향성4 | 파악된 고객 기대와 니즈에 대한 정보가 서비스 운영부서 직원들과 지속적으로 공유되고 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

II. 아래는 직원 역량 (회사의 비전과 목표 및 고객 니즈를 이해하고 있으며 그에 따라 서비스 업무를 잘 수행할 수 있는 능력)에 관한 질문입니다. 각 문항을 읽고 귀하의 의견을 가장 잘 반영하고 있는 번호에 체크해주시기 바랍니다.

| 번호 | 설문 내용 | 매우 낮다 | 낮다 | 보통이다 | 높다 | 매우 높다 |
|-----------------------------|---|-------|----|------|----|-------|
| 직원 역량 (Employee Capability) | | | | | | |
| 직원역량1 | 호텔 운영부서 직원들이 호텔 목표와 전략에 대해 이해하고 있는 수준은..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 직원역량2 | 호텔 운영부서 직원이 고객의 요청 사항을 완벽히 처리할 수 있는 업무 능력과 업무 지식 수준은..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 직원역량3 | 호텔 운영부서 직원들의 고객 정보에 대한 이해 수준은..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 직원역량4 | 호텔 운영부서 직원들의 타 부서와의 의사소통 능력은 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

III. 아래는 품질 성과 (제공된 서비스 결과에 따라 인식된/지각된 서비스 품질)에 관한 질문입니다. 각 문항을 읽고 귀하의 의견을 가장 잘 반영하고 있는 번호에 체크해주시기 바랍니다.

| 번호 | 설문 내용 | 매우 낮다 | 낮다 | 보통이다 | 높다 | 매우 높다 |
|-----------------------------|-------------------------|-------|----|------|----|-------|
| 품질 성과 (Quality Performance) | | | | | | |
| 품질성과1 | 우리 호텔의 서비스의 일관성(신뢰성) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 품질성과2 | 호텔 고객이 지각(인식)한 서비스 품질 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 품질성과3 | 고객서비스 스탠다드에 맞는 서비스의 일치성 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

IV. 아래는 효율 성과 (최적의 자원-재료, 비용, 시간, 인력으로 기대된 서비스를 전달하는 능력)에 관한 질문입니다. 각 문항을 읽고 귀하의 의견을 가장 잘 반영하고 있는 번호에 체크해주시기 바랍니다.

| 번호 | 설문 내용 | 매우 낮다 | 낮다 | 보통이다 | 높다 | 매우 높다 |
|------------------------------|---------------|-------|----|------|----|-------|
| 효율성 (Efficiency Performance) | | | | | | |
| 효율성과1 | 운영 비용에서의 성과 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 효율성과2 | 인력 운영에서의 성과 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 효율성과3 | 서비스 운영에서의 생산성 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

V. 다음은 통계 목적을 위한 일반적 사항에 대한 질문입니다. 각 문항을 읽고 귀하에게 해당되는 내용과 의견을 가장 잘 나타내고 있는 번호에 체크해주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?
 - ① 남자
 - ② 여자
2. 귀하의 연령은?
 - ① ~25세 미만
 - ② 25 ~ 30세
 - ③ 31~39
 - ④ 40~49
 - ⑤ 50세 ~ 이상
3. 귀하의 최종학력은?
 - ① ~ 전문대 졸업(재학)
 - ② 대학교 졸업(재학)
 - ③ 대학원 졸업(재학)
4. 귀하가 현재 근무하는 호텔에서의 근속 연수는?

- ① 3년 미만
 - ② 3년 이상 ~ 7년 미만
 - ③ 7년 이상 10년 미만
 - ④ 10년 이상 15년 미만
 - ⑤ 15년 이상 20년 미만
 - ⑥ 20년 이상
5. 귀하가 현재 근무하고 있는 부서는?
- ① 서비스운영부서(프론트, 식음료, 조리부, 헬스클럽, 스파)
 - ② 세일즈/이벤트/마케팅/예약부
 - ③ 지원부서(시설부,재경부,인사부,IS,보안)
6. 귀하의 직급은?
- ① 일반 사원
 - ② 팀리더 (주임, 계장)
 - ③ 지배인 (대리, 과장)
7. 귀하가 현재 근무하는 호텔의 객실 규모는?
- ① 객실 100개 미만
 - ② 객실 100개 이상 200개 미만
 - ③ 객실 200개 이상 300개 미만
 - ④ 객실 300개 이상 500개 미만
 - ⑤ 객실 500개 이상 700개 미만
 - ⑥ 700개 이상
8. 귀하가 현재 근무하는 호텔의 위치는?
- ① 서울-강북
 - ② 서울-강남
 - ③ 경기권
 - ④ 강원권
 - ⑤ 영남권
 - ⑥ 호남권
 - ⑦ 제주권

귀하의 소중한 시간을 할애하시어 모든 질문에 성심껏 답변주심에 다시 한번 깊이 감사 드리면서,
귀하의 의견이 본 연구에 의미 있게 활용될 것임을 약속 드립니다!!

Effects of Customer Orientation and Employee Capabilities on the Performance of Service Operations: Focused on Luxury Hotel Chains

Chang Won Lee* · Kyung Sook Park**

Abstract

In service organizations, the achievement of business objectives depends on how the company designs and operates their service operations. This study explores the effects of customer orientation and employee capabilities on the performances of service operations. The hypothesized model is developed and tested on a valid sample of 216 global deluxe/luxury hotel chains in Korea. SPSS 17.0 was used for conducting a frequency analysis, reliability analysis, factor analysis, and regression analysis. The results of this study indicate that customer orientation has a positive effect on employee capabilities, and employee capabilities has a significantly positive effect on service quality and efficiency performance. This study can help managers of deluxe/luxury hotel chains improve the service quality and efficiency performance of service operations by establishing a strong customer oriented culture and reinforcing employee capabilities in the hotel industry or similar settings.

Key words: Customer orientation, Human resources management, Service operations, Performances

* Professor, School of Business, Hanyang University (First Author)

** Applicant for doctoral degree, Hanyang University, School of Business (Corresponding Author)