

## 외식기업 조직진단모형 개발에 관한 연구 - 델파이 기법으로 -

백유태<sup>1</sup> · 최세린<sup>2\*</sup> · 최규완<sup>3</sup>

<sup>1</sup>한국농수산식품유통공사, <sup>2</sup>경희대학교 대학원 조리외식경영학과, <sup>3</sup>경희대학교 호텔관광대학 Hospitality 경영학부

### An Organizational Diagnostic Model for Food Service Firms Using the Delphi Technique

Yu-Tae Paik<sup>1</sup>, Serin Choi<sup>2\*</sup>, Kyu-Wan Choi<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Export Development Dept. Food Export Team, Korea Agro-Fisheries & Food Trade Corporation

<sup>2</sup>Department of Culinary and Food service Management, Graduate School, Kyung Hee University

<sup>3</sup>Department of Hospitality Management, College of Hotel and Tourism, Kyung Hee University

#### Abstract

The purpose of this study is to identify a suitable organizational diagnostic model for analyzing the management efficiency of food service firms. We used the three-iteration Delphi technique on a panel of 19 business employees, 7 industry experts, and 4 employees in the food service industry. A total of 36 assessment indicators were developed through this panel, with numerous major findings. First, it is important to evaluate the leadership qualities of employees in terms of their motivation and competency. Second, it is important to evaluate the ability of employees to interface well with other employees. Third, it is important to evaluate and manage the brand image recognized by customers. Fourth, it is important to evaluate the fairness and regularity of the rewards given for an excellent job performance. Fifth, it is important to evaluate the level of communication and information distribution in the organizational culture. Last, but not least, it is important to evaluate the transparency and fairness of an organization in its human resource management (HRM) and the efficiency of its organizational structure. In conclusion, this study empirically shows how food service firms can develop an organizational diagnostic model to increase their managerial efficiency.

Key Words: Organizational Diagnostic Model, Food Service Firms, Delphi Technique

## 1. 서 론

국내 외식산업의 선진화에 있어서 조직 효율성의 역할은 매우 중요하다. 본 연구는 조직 효율성 증대를 위한 기본적인 선행과제로서 조직진단 항목을 개발하는 것이다. 국내 외식산업은 기업형 외식업체의 증가 및 프랜차이즈의 대형화 등을 통해 지속적인 성장을 거듭해 오고 있다. 이와 함께 외식업체를 지원하는 각종 제도와 법령의 정비가 이루어지고 있으며, 동시에 외식산업진흥을 위한 정부의 정책적인 지원도 확대되고 있다. 그러나 동시에 낮은 진입장벽으로 인한 극심한 경쟁구조 및 높은 이직률 등이 여전히 극복하기 어려운 과제들로 장기적인 관점에서 볼 때 외식산업의 성장잠재력을 저해하는 장애요소로 남아 있다(Byun 2008).

그동안 많은 외식업체들은 이러한 내부적인 장애요인에 대한 인식을 통해 시장에서의 비교경쟁우위를 확보하고자 마

케팅관리, 품질관리, 생산관리와 인사관리 등의 다양한 경영관리 분야에서 조직역량의 강화를 위한 지속적인 노력을 기울여 왔다(Na 1998). 그러나 대부분의 외식업소가 최소자본이 투입된 영세한 규모임을 감안할 때 외식산업의 전반적인 경쟁력은 타 산업군에 비해 그리 높지 않다고 할 수 있다. 따라서 내부 조직역량에 대한 현주소를 파악하고, 선택과 집중을 통해 강점은 더욱 강화시키고 약점은 개선해 나가려는 전략적인 차원으로서의 조직 관리가 외식조직의 발전을 위해 필수적이다. 그러나 외식산업의 타 산업과는 분명히 차별화되는 산업 고유의 특성에 따른 조직 관리의 필요성에도 불구하고 외식업체 경영진의 조직 관리에 대한 인식 수준은 비교적 낮은 편이며, 아울러 이론적 연구 및 실증 또한 충분하지 않다.

전략적인 조직 관리를 위한 시작은 정확한 조직진단으로부터 비롯되어야 할 것이다. 왜냐하면 조직진단은 조직 발전

\*Corresponding author: Serin Choi, Dept. of Culinary and Food Service management, Graduate School, Kyung Hee University, 1 Hoegi Dong, Dongdaemoon-Gu, Seoul, 130-701, Korea E-mail: serinbest@khu.ac.kr

을 위한 필수적인 기초자료를 수집하고 분석하는 단계이기 때문이다. 조직진단은 조직을 전략적으로 관리하기 위한 첫 단계로서 궁극적으로 조직 운영의 효율성을 제고하기 위해 실시되는 일련의 문제해결 과정이다(Howard 1994). 즉, 조직진단 모형 및 방법을 활용하여 당면한 문제점을 도출하고 조직의 현 수준을 파악해 향후의 조직의 효과를 증대하는 방안을 모색하는 활동이다(Harrison & Shirom 1999). 조직진단은 조직발전(organization development)을 위한 자료수집 및 분석 단계로써 연구되기 시작하였으나, 근래에는 오히려 업무 및 과업수행의 효율적 인적자원관리를 위한 분석도구로 사용되는 등 광범위한 목적으로 활용되고 있다(Lee et al. 2009; Thomson 1991). 또한 정확한 조직진단은 구체적인 목적을 떠나 현재 수준과 바라는 수준 사이의 차이를 파악하고 목적을 얻기 위한 효과적인 방법이다(Nadler & Tushman 1980; Sung 2012).

조직진단 모형은 진단의 목적과 관점에 따라 다양한 연구 개발의 시도가 있어 왔다(Jo 1996; Jang 등 2006; 행정안전부 2011; Hong & Lee 2012). 이러한 다양한 모형들을 비교 분석해 보면 공통의 항목과 요소도 있다. 반면, 각각의 의도에 따라 맞춤형된 고유한 진단항목과 평가요소를 지니기도 하며, 세부항목과 요소는 끊임없이 변화하고 있다. 따라서 보다 정확한 조직진단을 위해서는 타당한 분석기법 선택이 선행되어야 한다(Beer & Spector 1993). Park & Won (2009)도 조직진단의 출발점은 다양한 진단모형과 항목 중 평가대상이 되는 조직의 구조, 문화 및 경영전략 등에 부합하는 최적의 모형(항목)을 선정하는 것이라고 하였다. 더불어 진단의 목적, 예산 및 기간에 따른 핵심평가요소를 정확히 판단하여 이에 적합한 조직진단모형을 선택해야 함은 물론이다.

조직진단에서 주로 사용되며 널리 알려진 몇 가지 모델을 살펴보면, Levitt(1965)의 다이아몬드 모형, Weisbord(1976)의 Six-box모형, Nadler(1980)의 적합모형(Congruence Model), Tichy(1983)의 TPC(Technical, Political and Culture)모형, 버크-리트윈(Burke-Litwin)모형 그리고 실용적인 진단모형으로서 맥킨지의 7S 모델 등이 있다. 이들 모형들을 비교해 보면 Nadler(1980)의 적합모형은 조직의 최종 산출결과인 성과와 환경에 대한 부분을 진단하고 있는 반면, Six-box모형과 7S 모델은 이에 대한 진단을 항목으로 포함하고 있지 않다. 또한 나머지 모형들은 프로세스와 인재에 대한 진단을 주요 진단항목으로 하고 있으나, Nadler 적합모형은 프로세스를 간과하고 있고, Leavitt의 다이아몬드 모형은 진단항목 중 인재를 포함하지 않는다. 상기의 언급된 모형 비교대조군 중에 진단영역의 범위가 가장 넓은 것은 Burke-Litwin 모형이다. 이 밖에도 Van De Ven과 Ferry(1980)가 제시한 조직평가모형인 OAI(Organization Assessment Instrument) 모형도 있다.

이와 같이 다양한 조직진단 모형들이 이미 제시된 바 있으나 외식업체에 대한 연구로는 조직진단 항목 전체에 대한

연구보다는 개별항목이 직무만족도 또는 조직몰입도 등 조직 운영 성과에 미치는 영향에 대한 연구가 주요 연구라 할 수 있다(Yeo & Na 2011; Shin 2011; Park & Lee 2012; Shin 등 2012). 외식산업은 종사자와 고객 간의 직접적인 상호작용이 이루어지는 산업적 특성으로 인해 종사자의 행동 변화에 따라 경영성과에 직접적인 영향을 줄 수 있는 여지가 크다. 그러므로 리더십과 조직문화 등 행동변화를 유도하는 요소들을 중심으로 연구가 진행되고 있다. 경영주의 리더십이 조직 전체에 미치는 영향이 크기 때문에 리더십 영역은 이러한 요소들 중에서도 가장 활발하게 연구되고 있다. 외식업체 종사자들이 직무에 만족하고 몰입하여 질 높은 서비스를 제공하기 위해서는 이들을 관리하는 상사의 리더십이 중요한 역할을 하고 있다는 점을 인식하고 리더십 유형에 따른 관련 역량을 개발하는 것이 중요하다(Yeo & Na 2011). 종사원들은 자신의 상사가 경력관리에 세심한 배려를 기울이고 또한 결과에 대해 인정해주며 성취에 대한 보상을 강조하는 것이 무엇보다도 큰 조직몰입 강화 요인이 된다. 또한 상사가 공유할만한 뚜렷한 사명과 비전을 제시하고, 이미 성공한 사람으로서의 행동을 보여주는 것은 결과적으로 종사원들로 하여금 조직에 대해 애착을 느끼며 몰입할 수 있도록 한다. 이러한 맥락에서 리더십은 조직의 유효성을 증대시키는 데 기여할 수 있는 영향력 있는 요소로 파악된다(Kim 2002; Yeo & Na 2011; Shin 2011). 특히 외식업체의 경우 창업주 또는 CEO의 경영능력 및 방향은 일정 수준의 기업화와 규모화에 도달하는 조직의 성과를 달성하는 데 중요한 요소이다. 조직문화 역시 외식업체를 비롯한 조직에 영향을 주는 빼놓을 수 없는 요소이다. 즉, 기업의 이상적인 조직형태는 최고 경영진의 목표가 일선 종업원들에게 쉽게 전달되고 양방향의 커뮤니케이션 채널이 존재하며, 구성원들의 조직 성과 달성을 위한 자발적인 행동을 유도해가는 것이다. 조직문화란 이러한 구성원들의 동기부여를 위한 심리적인 바탕으로서 중요성을 인정받고 있다(Shin & Yoon 2008; Kim & Kim 2010).

현재까지는 이와 같이 리더십과 조직문화를 비롯한 조직 변화에 직간접적으로 영향을 미치는 개별 요인들에 대한 연구들이 대부분이다. 보다 효율적이고 합리적인 외식기업의 조직관리를 위해 외식산업의 특수성을 고려한 조직진단의 항목개발이 필수적으로 이루어져야 할 것으로 판단되지만, 조직진단 항목개발에 관한 연구는 아직까지 이루어진 사례가 거의 없는 실정이다. 한편, 기존에 연구된 조직진단 모형의 구성 지표는 일반적인 조직진단 지표로써 외식업체의 조직적인 특성을 충분히 반영하지 못하고 있다.

따라서 본 연구는 외식업체의 조직진단을 위한 항목들을 개발하고 외식업체에 특화된 진단지표를 도출하여 제시하고자 하였다. 구체적으로 델파이 기법을 통해 전문가들의 의견 수렴하여 외식업체의 조직진단에 활용 가능한 실질적인 항목 개발을 추진하고자 하였다.

이러한 본 연구의 목적을 달성하기 위한 구체적인 연구내용은 다음과 같다. 첫째, 일반적인 조직진단 모형 및 진단 항목들을 조사하여 분석하려 한다. 둘째, 심층적인 분석을 할 수 있는 전문가 패널을 구성하여 델파이 기법을 통해 외식업체의 조직진단에 적합한 진단 항목을 개발한다. 셋째, 델파이의 결과 도출된 진단 항목들을 중심으로 하여 활용 가능한 외식업체의 조직진단 항목을 제시한다.

## II. 연구 내용 및 방법

### 1. 델파이 기법의 적용

본 연구는 전문가의 의견 수렴을 통하여 합의를 도출해내는 델파이 기법(Delphi Technique)을 적용하여 외식업체에 적합한 조직진단 항목 개발과 적합성 검증을 하였다. 델파이 기법은 문제에 대해 전문가들의 견해를 유도하고 종합해 집단적인 판단으로 정리하는 일련의 과정이다(Lee 2001). 일반적으로 구성원의 합의가 필요한 사안에 대한 해결책을 구하기 위해 관계자 또는 대변인이나 대표로 구성된 협의회 등의 면대면 토의를 거친다. 그러나 종종 대면토의 중에는 소수의 의견이 무시되거나 특정한 발언의 영향 및 특정 안이 사안에 대해 틀렸음에도 한 번 취한 입장을 계속 유지하는 등의 바람직하지 않은 효과가 발생하기도 한다. 델파이 기법은 이러한 대면토의 과정 중 예상되는 부정적인 효과를 줄이기 위한 의도로 사용한다. 즉, 익명성을 통해 대면토의에서 발생하는 부정적인 효과들을 제거하고 전문가들의 합의를 도출하는 방법으로 패널식 조사연구방법과 의사소통과정을 구조화한다는 특징이 있다(Ko 등 2009). 이렇게 의견교환의 절차를 반복하면서 통제된 피드백(feedback)등의 집단 반응 절차를 거치게 된다(Hsu & Stanford 2007). 그러므로 델파이 기법은 일반적인 여론조사 방법과 협의회 방법의 장

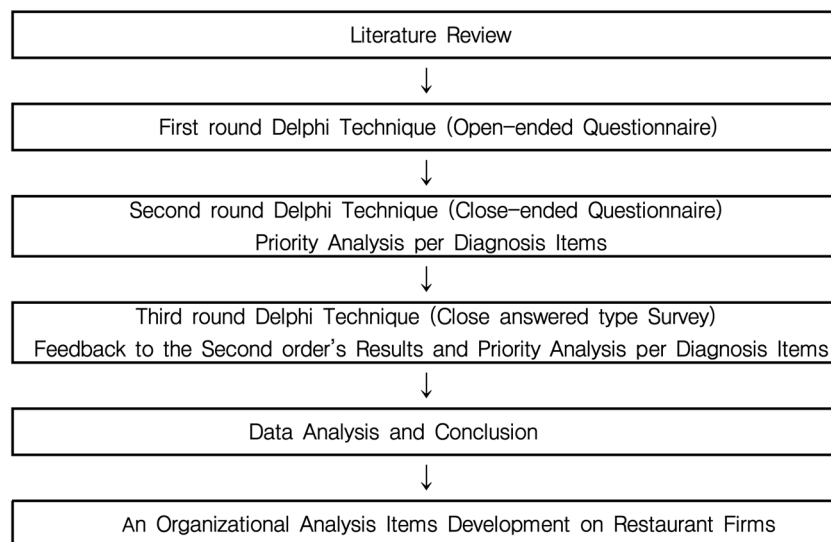
점만을 결합시킨 방법이다(Okoli & Pawlowski 2004). 물론 Ludwig(1994, 1997)과 Goodman(2006)을 비롯한 학자들은 델파이기법을 비판했으나, 미래에 대한 예측뿐만 아니라 갈등관계 추정 등 비교적 다양한 형태의 문제해결을 가능하게 해주는 방법 또한 델파이 기법이다. 델파이의 적용은 전문가가 존재하는 분야라면 가능하며, 시행 자체도 비교적 간단해 다수의 의견수렴을 위한 유용한 도구로 사용될 수 있다(Lee, 2001; Okoli & Pawlowski 2004; Hsu & Stanford 2007). 이론적으로는 합의를 도출하기 위해 델파이는 끊임없이 반복되어야 하지만, 보통 3차에 걸쳐 델파이를 실시하면 합의 도출을 위한 충분한 의견수렴이 가능해진다(Ludwig 1994; Stewart 등 1999). 따라서 본 연구에서도 연구논문 및 관련 서적 등의 문헌자료와 선행연구 조사를 기반으로 하여 외식업체 조직진단의 현 상황과 문제점을 분석한 후 총 3차례에 걸쳐 델파이 조사를 실시하였다. 본 연구의 모형은 아래 <Figure 1>과 같다.

개방형 질문으로 구성된 설문지를 작성해 1차 델파이 조사를 실시하였으며, 1차 조사를 통해 도출된 항목을 바탕으로 하여 폐쇄형 질문 형태로 바꾼 설문지를 이용해 2차 및 3차에 걸쳐 델파이 조사를 하였다. 델파이 분석은 추정치가 정답의 범위를 포함할 가능성이 높다는 가정하에 집단 추정 과정을 통해 정확한 추정치를 찾으려는 것으로 설명할 수 있다(Ko 등 2009; Hong 2011). 이러한 방법의 특징으로는 응답자의 익명성, 통계적인 집단 반응과 통제된 피드백 절차가 대표적이다.

### 2. 전문가 선정 및 자료의 수집

#### 1) 전문가 선정

본 연구에서는 집단의 선정에 신중을 기하기 위해 참여자의 대표성, 적절성, 전문적 지식능력, 참여의 성실성과 참가



<Figure 1> Research Model

자의 수 등을 신중히 고려했다. 또한 규모와 시스템 등의 제한 없이 조직진단 항목 개발에 참여해 공헌할 수 있는 여부를 고려하기 위해 의도적 표본추출법(Purposive Sampling)을 통해 선정하였다. 왜냐하면 델파이 기법을 통한 조사에서 사결정의 근거로 전문가 집단의 수렴된 의견을 사용하는 것은 의견의 적절성을 가정하고 있다. 따라서 전문성 있는 패널을 선정하는 것은 매우 중요하며, 직접적으로 연구의 신뢰도와 타당성에 영향을 준다 하겠다. 구성된 전문가 패널은 총 30인이며, 호텔 및 급식외식업과 외식자영업 등의 외식업체 종사자 19명과 외식관련 협회 및 유관기관 관계자 4명, 연구원 및 컨설턴트 7명으로 선정되었다.

2) 자료의 수집

1차 델파이 조사는 개방형 문항으로 이루어진 설문조사로 전문가 패널 30명에게 직접 방문하거나 전화상으로 연구의 목적과 방법을 충분히 설명하고 설문지 작성을 요청하였으며, 그 중 28명이 회신하여 총 28부의 자료를 집계하였다. 반면, 1차 조사를 통해 수렴된 의견을 바탕으로 한 폐쇄형 질문들로 구성된 설문지를 이용한 2차와 3차 델파이 조사도 1차와 마찬가지로 직접 방문하거나 이메일 전송 등의 방법으로 설문지를 배포하였으며, 2회 모두 각각 30명이 회신하여 총 30부의 자료를 집계하였다. 3차에 걸친 델파이 조사 기간은 2011년 5월 2일부터 6월 3일까지였다.

3. 조사 도구 및 자료 분석

1) 조사 도구

본 연구에서 사용한 델파이 기법은 다양한 전공이나 전문성을 지닌 패널을 통해 보다 종합적인 관점에서 가능한 대안을 도출하기 위한 일종의 규범형 델파이의 연구이다. 따라서 1차 조사에서는 집단 내 전문가들이 면대면 접촉을 하지 않은 채 보다 다양한 의견을 제시하도록 하였다. 구체적인 1차 설문지의 개방형 질문 내용은 다음과 같다. “효과적인 외식업체 조직진단을 위해 반드시 포함해야 할 항목(분석대상) 세 가지와 포함 사유 또는 진단 목적 등을 간단히 적어주시기 바랍니다.”

1차 조사의 결과를 바탕으로 총 54개의 폐쇄형 설문 문항을 6개의 영역으로 구성한 2차 조사에서는 응답자인 전문가들의 항목별 중요도 조사를 실시했다. 등간척도에 의한 리커트 5점 척도로 구분하여 ‘매우 중요하다’(5점)부터 ‘전혀 중요하지 않다.’(1점)로 중요도를 파악했다. 2차 조사 시의 동일한 문항을 바탕으로 중요도를 재조사한 3차 조사에서는 추가적으로 2차 조사의 문항별 평균값과 표준편차 결과와 해당 응답자 본인의 2차 조사 시의 응답결과를 참고할 수 있도록 함께 제공해 재평가하도록 했다.

2) 자료 분석

개방형 설문 문항으로 구성된 1차 조사에서는 외식업체 조직진단 항목에 대한 설문 응답을 취합하여 각 항목별로 빈도분석을 실시하였고, 유사한 항목끼리 구분하여 총 6개 영역으로 분류하였다. 이를 폐쇄형 질문 형태로 구성된 2차 조사를 위해 6개 영역의 각 항목별 세부적인 문항을 작성하였다. 2차 조사에서는 3차 조사에서 사용하기 위해 결과에 대한 항목별 평균 및 표준편차를 산출하여 3차 조사 설문에 추가했다(Roh 2001). 조사한 자료의 분석은 통계 프로그램인 SPSS 12.0을 이용하였다.

본 연구에서 델파이 기법을 적용한 목적은 반복되는 조사를 통해 참가자들의 응답을 수렴하기 위해서이다. 켈달의 W 검증을 통해 각 설문 항목별 중요도에 대한 참여자의 합의와 수렴 정도를 객관적으로 분석할 수 있다. 평가자 m명이 n개의 대상에 대해 순위를 매기는 경우 평가자들의 평균순위에 있어 일치하는 정도를 측정하는 지표가 바로 켈달의 W 검증이다. 즉, 평가자 i가 대상물 j에 매긴 순위를 R<sub>ij</sub>라고 할 때, 아래의 식을 통해 일치 정도를 확인할 수 있다(Kim 2008).

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^m \left( \sum_{i=1}^n R_{ij} \right)^2}{m^2 n(n^2 - 1)} - \frac{3(n+1)}{n-1}$$

W는 0과 1사이 존재하며, W=0일 때에는 순위가 일치하지 않는다고 본다. 반대로 W가 1에 가까울수록 일치수준이 향상되어 결국 W=1이 되면 순위가 완전히 일치함을 알 수 있다. 한편, 항목별 중요도 수준은 5점 척도에 대한 응답을 백분율로 환산한 선형공식<sup>1)</sup>을 이용한다. 백분율의 형태로 변환된 중요도는 확률치의 개념으로 Lee(2001)에 따라 응답치 평균이 35% 이하일 경우 그 중요도를 인정하고 향후 정성적인 분석을 위해 최종적으로 항목 개발에 포함하였다.

III. 결과 및 고찰

1. 전문가 패널의 특성

빈도분석(frequency analysis)을 통해 본 연구에 참가한 전문가 패널의 인구통계학적 특성을 파악하였다. 분석결과 전체 30명 중 남성은 22명(73%)이며, 여성은 8명(27%)이었다. 연령대는 20대 3명(10%), 30대는 10명(33%), 40대 15명(50%)이며, 50대 이상은 2명(7%)으로 나타났다. 학력수준은 대졸 이상이 18명(60%)이었으며, 대학원졸 이상이 12명(40%)로 나타났다.

직업을 살펴보면 업계 종사자 19명(63%)으로 가장 많았고,

1) Y(%) = -22.75X + 118.5, X=Likert Type 5점 척도 상의 응답

연구원 및 컨설턴트 7명(23%), 협회 및 유관기관 종사자가 4명(13%)으로 각각 나타났다. 특히, 외식산업 관련경력에 있어서는 11-15년의 경력을 가진 전문가가 11명(37%)으로 높은 비중을 차지했으며, 이어서 6-10년의 경력자가 8명(27%)을 차지했다.

2. 델파이 분석 결과

1) 1차 조사 분석 결과

다음의 <Table 1>은 효과적인 조직진단 항목에 대하여 패널 내 전문가에게 개방형 질문을 통해 각기 중요한 항목을 3가지씩 제시하도록 하고, 이에 대해 항목별 빈도를 기록한 1차 조사의 결과이다.

집계된 총 28건의 응답 중 19건(23%)으로 가장 높은 빈도를 나타낸 것이 리더십과 관련 있는 항목이었으며, 다음으로 15건(18%)을 차지한 항목이 구성원 관련이었다. 이어서 과업, 성과와 보상, 조직문화와 조직구조 관련 항목의 순으로 조사되었고, 13건(15%)은 기타의 의견으로 조사되었다. 이와 같은 1차 조사의 결과를 바탕으로 하여 2차 조사에 사용되는 설문지를 작성하였다.

<Table 1> First round Delphi's Frequency Result

Domains	Frequency	Rate(%)
Leadership	19	23
Employees	15	18
Tasks	10	12
Performance and Rewards	11	13
Organization Culture	9	11
Organization Structure	7	8
Etc.	13	15
Total	84	100

2) 2차 조사 분석 결과

2차 조사는 1차 조사의 개방형 설문을 통해 도출된 설문문항에 따라 항목별 중요도를 분석했다. 중요도 분석 결과는 항목별 평균, 표준편차 및 평균순위를 통해 조사했다. 한편, 켄달의 부합도계수(Kendall's coefficient of concordance)인 W검증을 통해 전문가 패널의 의견 일치 정도를 판단하였다. 즉, 켄달의 W검증을 이용하여 평가자의 평가결정 방식은 일치하지 않는다는 귀무가설(H0)을 검증하였다. 만일 연구가설

<Table 2> Second round Delphi's Result

Domains	N	Items	Mean	SD	Mean rank	Kendall's W
Leadership	1-1	Do the managers share the organization's vision or value in a proper manner with others?	4.13	0.82	5.9	N=30 Kendall's W=0.191 $\chi^2=51.479$ df=9 sig=0.000
	1-2	Do the managers set a clear financial performance goal to others?	4.40	0.62	6.9	
	1-3	Do the managers have a enough competencies such as knowledge or skill to achieve the goal of organization?	4.20	0.71	5.9	
	1-4	Do the managers have an effort to strength the staff's capabilities to achieve the organization's goal?	4.07	0.64	5.6	
	1-5	Do the manager make a decision through rational procedures?	3.63	1.00	4.4	
	1-6	Are the decisions from managers sensitive to the environmental change around the firm?	4.17	0.79	6.0	
	1-7	Do the managers make an effort to motivate employees	4.20	0.85	6.2	
	1-8	Do the managers try to communicate with employees?	4.23	0.68	6.3	
	1-9	Do the managers try to communicate with clients?	3.97	0.81	5.1	
	1-10	Does the board properly supervise and control the managers?	3.30	0.79	2.8	
Employees	2-1	Do the employees have knowledges enough to achieve the goal?	3.93	0.83	7.92	N=30 Kendall's W=0.113 $\chi^2=37.382$ df=11 sig=0.000
	2-2	Are the employees motivated enough to achieve the goal?	4.13	0.82	8.67	
	2-3	Does each employee work under proper work load at his/her best position?	3.77	0.86	7.02	
	2-4	Do the employees participate and treated properly during the decision making process?	3.53	0.97	6.35	
	2-5	Do the employees fulfill and themselves as working?	3.47	0.73	5.65	
	2-6	Is a training for improving the employees' strength carried out consistently?	3.67	0.61	6.52	
	2-7	Does the company have its own training program?	3.37	0.85	5.20	
	2-8	Is the employees' work satisfaction increasing consistently?	3.57	0.86	6.03	
	2-9	Is the employees' self respect increasing consistently?	3.70	0.92	6.82	
	2-10	Is the average length of service and turnover rate higher than the average in the industry?	3.40	0.81	5.40	
	2-11	Are the employees' schedules managed efficiently?	3.50	0.86	5.55	
	2-12	Are the right individuals hired and placed in time?	3.74	0.78	6.88	

<Table 2> Second round Delphi's Result (Continued)

Domains	N	Items	Mean	SD	Mean rank	Kendall's W
Tasks	3-1	Is the standardization level of manufacturing and service process proper?	3.90	0.92	5.60	N=30 Kendall's W=0.080 $\chi^2=21.731$ df=9 sig=0.010
	3-2	Is the specialization level of manufacturing and service process proper?	3.73	0.83	4.97	
	3-3	Is the manpower arrangement on each manufacturing and service process proper?	3.83	0.91	5.40	
	3-4	Does the main menu and service fit the current trend and external condition?	3.97	0.93	5.73	
	3-5	Does th main menu and service sensitive with the external condition?	3.67	0.84	4.43	
	3-6	Are new menus and techniques keeping up with the trend and external condition being developed consistently?	4.07	0.83	6.30	
	3-7	Do the consumers have positive image on the brand?	4.17	0.83	6.53	
	3-8	Is the managing and developing the brand carried out consistently?	4.10	0.88	6.30	
	3-9	Is the management system being computerizing and used efficiently?	3.77	0.82	5.08	
	3-10	Do the physical environment such as equipment or store interior support to perform the tasks proper?	3.67	0.61	4.65	
Performance& Rewards	4-1	Is each department and individual evaluated fairly?	4.20	0.89	6.02	N=30 Kendall's W=0.200 $\chi^2=41.932$ df=7 sig=0.000
	4-2	Is each department and individual evaluated and compensated periodically?	3.80	0.92	4.70	
	4-3	Is the acceptancy of the evaluation result high?	3.70	0.99	4.28	
	4-4	Is the compensation level proper?	3.97	0.93	5.22	
	4-5	Is the achievement and capability evaluation simultaneously?	3.77	0.97	4.77	
	4-6	Is the perform-oriented culture spread in the organization?	3.53	0.82	3.83	
	4-7	Is there a right action (education or training) to the low performers?	3.23	0.94	3.12	
	4-8	Does the financial performance outperform compare to other organizations within the same industry?	3.53	0.94	4.07	
Organ. Culture	5-1	How is the organization's own enterprise culture and emotion shared among members?	3.67	0.88	3.33	N=30 Kendall's W=0.132 $\chi^2=19.855$ df=5 sig=0.001
	5-2	How high is the level of reliance and relationship among members?	3.80	0.85	3.63	
	5-3	Is the communication among members active?	4.03	0.89	4.28	
	5-4	Is the information flow within organization active?	3.93	0.78	3.92	
	5-5	Does the organization has organizational diagnosis in a regular basis?	3.50	0.86	2.98	
	5-6	Does the organization focus on the social responsibility issue such as community contribution or management ethics?	3.37	0.96	2.85	
Organ. Structure	6-1	Does the organization structure support achieving its goal efficiently?	3.93	0.87	5.57	N=30 Kendall's W=0.334 $\chi^2=70.145$ df=7 sig=0.000
	6-2	Is the size of the organization proper to carry out its task?	3.70	0.79	4.73	
	6-3	Is the delegation authority made on proper level?	3.97	0.67	5.60	
	6-4	Does the organization have a own developed brand?	3.00	0.87	2.87	
	6-5	Does the organization managed by owner or executive officers as experts?	3.07	0.87	3.28	
	6-6	Does the organization secure the transparency and the fairness?	3.97	0.85	5.75	
	6-7	Is the rate of franchisees to company-operated store proper?	3.10	0.88	3.15	
	6-8	What about the relationship between franchiser and franchisee?	3.77	0.97	5.05	

가자들의 의견은 상호 일치하는 것으로 해석할 수 있다.

<Table 2>는 외식업체 조직진단 항목에 대한 2차 조사결과이며, 켄달의 W검증을 실시한 결과 6개 영역에서 모든 항목은 p<0.05에서 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그러므로 외식업체 조직진단에의 항목에 대한 전문가 패널의 응답은 중요도 순위에 있어 상호 일치하는 것으로 보인다.

3) 3차 조사 분석결과

2차 조사와 동일한 문항이지만, 전체 응답자의 평균과 표준편차를 참고로 제시해 해당 응답자가 재평가 할 수 있도록 설계한 3차 조사의 결과 역시 켄달의 W검증을 통해 전

문가의 응답에 대한 일치 정도를 확인하여 의견수렴의 타당성을 분석하였다. 다음의 <Table 3>은 이와 같은 3차 조사의 결과이며, 2차 조사와 동일하게 6개의 모든 영역에서 모두 p<0.05에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이에 더해 2차 조사 시의 6개 영역별 W값과 비교해 보았는데, 3차 조사에서의 W값이 더욱 상승하여 전문가들의 응답에 있어 상호 부합도가 증가한 것을 알 수 있다.

최종적인 외식업체 조직진단 항목 도출을 위해 3차 조사의 결과를 바탕으로 각 문항의 중요도를 고려하였다. 중요도는 각 항목별로 5점 응답척도를 백분율로 변환한 선형공식을 통해 분석했으며, 응답치의 평균이 35% 초과하는 항목은

<Table 3> Third round Delphi's Result

Domains	N	Items	Mean	SD	Mean rank	Kendall's W
Leadership	1-1	Do the managers share the organization's vision or value in a proper manner with others?	4.13	0.43	6.22	N=30 Kendall's W=0.423 $\chi^2=114.338$ df=9 sig=0.000
	1-2	Do the managers set a clear financial performance goal to others?	4.40	0.50	7.27	
	1-3	Do the managers have a enough competencies such as knowledge or skill to achieve the goal of organization?	4.17	0.53	6.32	
	1-4	Do the managers have an effort to strength the staff's capabilities to achieve the organization's goal?	4.00	0.26	5.63	
	1-5	Do the manager make a decision through rational procedures?	3.43	0.63	3.48	
	1-6	Are the decisions from managers sensitive to the environmental change around the firm?	4.20	0.66	6.62	
	1-7	Do the managers make an effort to motivate employees?	4.03	0.61	5.78	
	1-8	Do the managers try to communicate with employees?	4.20	0.48	6.48	
	1-9	Do the managers try to communicate with clients?	3.83	0.46	4.93	
	1-10	Does the board properly supervise and control the managers?	3.13	0.64	2.27	
Employees	2-1	Do the employees have knowledges enough to achieve the goal?	3.97	0.61	8.20	N=30 Kendall's W=0.210 $\chi^2=69.156$ df=11 sig=0.000
	2-2	Are the employees motivated enough to achieve the goal?	4.13	0.63	8.92	
	2-3	Does each employee work under proper work load at his/her best position?	3.70	0.53	6.70	
	2-4	Do the employees participate and treated properly during the decision making process?	3.50	0.51	5.48	
	2-5	Do the employees fulfill and themselves as working?	3.33	0.55	4.68	
	2-6	Is a training for improving the employees' strength carried out consistently?	3.73	0.45	6.83	
	2-7	Does the company have its own traning program?	3.43	0.63	5.18	
	2-8	Is the employees' work satisfaction increasing consistently?	3.63	0.61	6.18	
	2-9	Is the employees' self respect increasing consistently?	3.73	0.58	6.87	
	2-10	Is the average length of service and turnover rate higher than the average in the insdustry?	3.50	0.63	5.68	
	2-11	Are the employees' schedules managed efficiently?	3.50	0.57	5.65	
	2-12	Are the right individuals hired and placed in time?	3.87	0.43	7.62	
Tasks	3-1	Is the standardization level of manufacturing and service process proper?	3.87	0.57	5.47	N=30 Kendall's W=0.143 $\chi^2=38.633$ df=9 sig=0.010
	3-2	Is the specialization level of manufacturing and service process proper?	3.77	0.68	5.03	
	3-3	Is the manpower arrangement on each manufacturing and service process proper?	3.80	0.55	5.15	
	3-4	Does the main menu and service fit the current trend and external condition?	3.97	0.56	5.93	
	3-5	Does th main menu and service sensitive with the external condition?	3.63	0.61	4.47	
	3-6	Are new menus and techniques keeping up with the trend and external condition being developed consistently?	4.10	0.61	6.42	
	3-7	Do the consumers have positive image on the brand?	4.13	0.63	6.68	
	3-8	Is the managing and developing the brand carried out consistently?	4.10	0.61	6.50	
	3-9	Is the management system being computerizing and used efficiently?	3.73	0.69	4.85	
	3-10	Do the physical environment such as equipment or store interior support to perform the tasks proper?	3.67	0.48	4.50	

제거하여 개발 항목을 확정했다. 이에 따라 제거된 문항은 총 18문항으로 각각 리더십 영역에서 2문항, 구성원 영역에서 6문항, 과업 영역에서 2문항, 성과와 보상 영역에서 3문항, 조직문화 영역에서 2문항 및 조직구조 영역에서 3문항이다. 결국, 최초 54문항 중 18문항을 제거한 36문항으로 최종적인 항목이 확정되었으며, 구체적인 내용은<Table 4>와 같다. 최종 확정된 전체 항목에 대해서는 켄달의 W검증을 통해 통계적 유의성을 확인하여 중요도에 대한 순위 대해 전문가 패널의 의견이 일치하는 지의 여부를 검증했다. 그 결

과 전체 항목에 대한 W값은  $p<0.05$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

확정된 영역별 최종 항목을 살펴보면, 리더십 영역은 ‘경영진(관리자)들은 구성원들에게 적절하고 명확한 성과 목표를 설정하는가’(4.40)가 가장 높은 순위를 나타냈고, 이어서 ‘경영진(관리자)들의 의사결정은 내외부 환경변화에 신속히 반응하는가’(4.20)가 다음의 순위로 나타났다.. 구성원 영역은 ‘구성원들은 조직의 목표 달성을 위한 충분한 동기부여가 되었는가’(4.13) 및 ‘구성원들은 조직의 목표 달성을 위한 충

<Table 3> Third round Delphi's Result (Continued)

Domains	N	Items	Mean	SD	Mean rank	Kendall's W
Performance & Rewards	4-1	Is each department and individual evaluated fairly?	4.30	0.70	6.27	N=30 Kendall's W=0.246 $\chi^2=51.602$ df=7 sig=0.000
	4-2	Is each department and individual evaluated and compensated periodically?	3.90	0.66	4.97	
	4-3	Is the acceptancy of the evaluation result high?	3.73	0.78	4.28	
	4-4	Is the compensation level proper?	3.90	0.61	4.93	
	4-5	Is the achievement and capability evaluation simultaneously?	3.80	0.71	4.57	
	4-6	Is the perform-oriented culture spread in the organization?	3.63	0.72	3.92	
	4-7	Is there a right action (education or training) to the low performers?	3.40	0.72	3.08	
	4-8	Does the financial performance outperform compare to other organizations within the same industry?	3.60	0.62	3.98	
Organ. Culture	5-1	How is the organization's own enterprise culture and emotion shared among members?	3.77	0.63	3.53	N=30 Kendall's W=0.297 $\chi^2=41.778$ df=5 sig=0.000
	5-2	How high is the level of reliance and relationship among members?	3.77	0.57	3.52	
	5-3	Is the communication among members active?	4.10	0.55	4.50	
	5-4	Is the information flow within organization active?	3.93	0.58	3.97	
	5-5	Does the organization has organizational diagnosis in a regular basis?	3.60	0.67	3.12	
	5-6	Does the organization focus on the social responsibility issue such as community contribution or management ethics?	3.33	0.66	2.37	
Organ. Structure	6-1	Does the organization structure support achieving its goal efficiently?	3.97	0.49	5.82	N=30 Kendall's W=0.485 $\chi^2=101.936$ df=7 sig=0.000
	6-2	Is the size of the organization proper to carry out its task?	3.80	0.55	5.25	
	6-3	Is the delegation authority made on proper level?	3.93	0.25	5.73	
	6-4	Does the organization have a own developed brand?	3.13	0.63	2.95	
	6-5	Does the organization managed by owner or executive officers as experts?	3.13	0.57	2.97	
	6-6	Does the organization secure the transparency and the fairness?	3.97	0.49	5.78	
	6-7	Is the rate of franchisees to company-operated store proper?	3.00	0.64	2.53	
	6-8	What about the relationship between franchiser and franchisee?	3.70	0.70	4.97	

분한 역량(지식, 기술 등)을 보유 하였는가'(3.97)가 각각 1, 2위를 차지했다. 과업 영역에서는 '고객들이 갖고 있는 브랜드 이미지는 긍정적인가'(4.13)와 '브랜드 개발 및 관리를 위해 지속적인 노력을 하고 있는가(니즈 분석, R&D 등)'의 항목이 각각 1, 2위로 나타났고, 성과와 보상 영역에서는 '부서, 개인에 대한 성과 평가 및 보상은 공정하게 이루어지고 있는가'(4.30)가 1순위였으며, '부서와 개인에 대한 성과 평가 및 보상은 정기적으로 이루어지고 있는가'(3.90)가 다음 순위를 차지했다. 조직문화 영역에서는 '구성원 간의 의사소통은 원활하게 이루어지는가'(4.10)가 1위로 조사되었으며, '조직 내 정보유동이 원활하게 이루어지는가'(3.93)가 2위로 조사되었다. 마지막으로 조직구조 영역에서는 '조직 관리는 투명하게 이루어지고 있는가(CEO의 지인 및 친인척 임직원 채용, 거래업체와의 관계 등)'(3.97)가 1위를 차지했으며, '조직구조는 조직목표 달성을 효율적으로 지원하고 있는가'(3.97)이 뒤를 이어 2위를 차지했다.

#### IV. 요약 및 결론

국내 외식산업의 선진화에 따라 조직 효율성의 역할이 강조되면서 외식기업은 외식업 본연의 성장잠재력을 저해하는 장애요인에 대한 인식을 바탕으로 하여 다양한 경영관리 분

야에서 조직역량의 강화를 위한 지속적인 노력을 기울여 왔다. 또한 조직문화를 개선하거나 직무몰입에 대한 연구와 논의가 전개되어 왔다. 하지만 보다 전략적인 조직관리는 정확한 조직진단으로부터 비롯되어야 함에도 불구하고 실질적인 조직관리의 첫 단계인 조직진단에 대한 논의는 부족한 실정이다.

이에 따라 본 연구는 기존의 일반화된 조직진단 모형이 아닌 외식업의 고유한 산업적인 특성을 반영한 외식업체에 맞춤형 효율적인 조직진단 항목을 개발하는 것을 목적으로 하여 외식산업 분야의 전문가 패널을 구성해 델파이 조사를 3회에 걸쳐 실시하였다. 총 56개의 항목 중 중요도가 낮은 항목을 제거하는 방식으로 6개 영역에서 총 36개의 문항으로 이루어진 최종적인 조직진단 항목을 개발하였다. 또한 외식업체의 조직진단을 효과적으로 실시하기 위해 고려해야 할 주요한 결론들은 다음과 같다.

첫째, 리더십(leadership) 영역에 대한 진단이 필요한데 특히 명확하고 적절한 성과 목표를 설정하는 능력을 포함해 내외부 환경 변화에 신속한 대응을 할 수 있는 의사결정능력에 대한 검증이 중요하다. 둘째, 구성원(employees)에 대한 진단이 필요하다. 그 중에서도 구성원들의 목표 달성을 위한 동기를 부여 해 주는 역량에 대한 수준을 진단하는 것이 특히 중요하다 하겠다. 셋째, 과업(tasks)에 대한 진단이 필요한



<Table 4> The Final Result as Organizational Diagnosis Development Items for the Food Service Firms

Domains	N	Items	Mean	SD	Mean rank	Kendall's W
Leadership	1-1	Do the managers share the organization's vision or value in a proper manner with others?	4.13	0.43	21.42	N=30 Kendall's W=0.127 $\chi^2=133.663$ df=35 sig=0.000
	1-2	Do the managers set a clear financial performance goal to others?	4.40	0.50	25.40	
	1-3	Do the managers have a enough competencies such as knowledge or skill to achieve the goal of organization?	4.17	0.53	21.65	
	1-4	Do the managers have an effort to strength the staff's capabilities to achieve the organization's goal?	4.00	0.26	19.33	
	1-5	Are the decisions from managers sensitive to the environmental change around the firm?	4.20	0.66	23.02	
	1-6	Do the managers make an effort to motivate employees?	4.03	0.61	20.10	
	1-7	Do the managers try to communicate with employees?	4.20	0.48	22.43	
	1-8	Do the managers try to communicate with clients?	3.30	0.46	16.62	
Employees	2-1	Do the employees have competencies such as knowledges or skills enough to achieve the goal?	3.97	0.61	18.83	N=30 Kendall's W=0.127 $\chi^2=133.663$ df=35 sig=0.000
	2-2	Are the employees motivated enough to achieve the goal?	4.13	0.63	21.40	
	2-3	Does each employee work under proper work load at his/her best position?	3.70	0.53	14.67	
	2-4	Is a training for improving the employees' strength carried out consistently?	3.73	0.45	14.88	
	2-5	Is the employees' self respect increasing consistently?	3.73	0.58	15.10	
	2-6	Are the right individuals hired and placed in time?	3.87	0.43	17.08	
Tasks	3-1	Is the standardization level of manufacturing and service process proper?	3.87	0.57	17.23	N=30 Kendall's W=0.127 $\chi^2=133.663$ df=35 sig=0.000
	3-2	Is the specialization level of manufacturing and service process proper?	3.77	0.68	15.62	
	3-3	Is the manpower arrangement on each manufacturing and service process proper?	3.80	0.55	16.15	
	3-4	Does the main menu and service fit the current trend and external condition?	3.97	0.56	18.87	
	3-5	Are new menus and techniques keeping up with the trend and external condition being developed consistently?	4.10	0.61	20.65	
	3-6	Do the consumers have positive image on the brand?	4.13	0.63	21.33	
	3-7	Is the managing and developing the brand carried out consistently?	4.10	0.61	21.03	
	3-8	Is the management system being computerizing and used efficiently?	3.73	0.69	15.22	
Performance & Rewards	4-1	Is each department and individual evaluated fairly?	4.30	0.70	24.07	N=30 Kendall's W=0.127 $\chi^2=133.663$ df=35 sig=0.000
	4-2	Is each department and individual evaluated and compensated periodically?	3.90	0.66	17.80	
	4-3	Is the acceptancy of the evaluation result high?	3.73	0.78	15.32	
	4-4	Is the compensation level proper?	3.90	0.61	17.73	
	4-5	Is the achievement and capability evaluation simultaneously?	3.80	0.71	16.12	
Organ. Culture	5-1	How is the organization's own enterprise culture and emotion shared among members?	3.77	0.63	15.32	N=30 Kendall's W=0.127 $\chi^2=133.663$ df=35 sig=0.000
	5-2	How high is the level of reliance and relationship among members?	3.77	0.57	15.33	
	5-3	Is the communication among members active?	4.10	0.55	20.87	
	5-4	Is the information flow within organization active?	3.93	0.58	18.25	
Organ. Structure	6-1	Does the organization structure support achieving its goal efficiently?	3.97	0.49	18.80	N=30 Kendall's W=0.127 $\chi^2=133.663$ df=35 sig=0.000
	6-2	Is the size of the organization proper to carry out its task?	3.80	0.55	16.08	
	6-3	Is the delegation authority made on proper level?	3.93	0.25	18.18	
	6-4	Does the organization secure the transparency and the fairness?	3.97	0.49	18.95	
	6-5	What about the relationship between franchiser and franchisee?	3.70	0.70	15.15	

데, 브랜드 이미지와 브랜드 개발 및 관리에 대한 노력을 진단하는 것이 중요하다. 넷째, 성과와 보상(performance and rewards) 영역에 대한 진단이 필요하다. 성과에 대한 평가를 공정하게 하며 정기적인 보상의 시행 여부가 특히 중요하다. 다섯째, 조직문화(organization culture) 영역에 대한 진단도 필요하며, 구성원 간의 의사소통과 원활한 정보의 유통에 대

한 진단이 요구된다 하겠다. 여섯째, 마지막으로 조직구조(organization structure)에 대한 진단이 필요하다. 특히 채용 및 인사 등 조직관리에 대한 투명성(fairness)에 대한 진단이 요구되며, 효율적인 조직의 목표 달성을 지원하는 조직구조의 구축 여부에 대한 진단도 필요하다.

본 연구를 통해 외식업체의 효율적인 조직진단을 위한 진

단영역과 세부항목 개발을 하였다. 이는 외식산업의 특수성을 충분히 반영한 이른바 맞춤형 조직진단 항목을 개발하였다는 점에서 의미를 찾을 수 있다. 더불어 관련 전문가들을 대상으로 하여 반복적인 의견수렴을 통해 합의를 도출하여 구성한 방안이라는 점에서 실증적인 의미가 있다 하겠으나, 여전히 다음의 한계점은 남아있다.

첫째, 본 연구는 외식업체의 범위를 다점포 또는 다브랜드를 보유한 기업형 외식업체로 한정하고 연구개발을 진행하였다. 그러므로 향후 연구에서 한식, 일식, 중식 등 업계별 또는 외식업체의 규모별로 보다 특화된 조직진단의 항목을 재조사 해봄으로써 조직진단 모델로서의 실효성을 강화하는 방향으로 발전되기를 기대한다.

둘째, 개발된 조직진단 항목은 전문가 패널의 의견으로만 구성된 지표이므로 실제 기업 조직진단 시 활용을 통해 타당성에 대한 검증작업이 요구된다. 즉, 실제 조직의 진단과 정으로부터 제기된 문제점을 개선하여 지속적으로 반영하는 절차를 시행할 필요가 있다. 셋째, 본 연구에서는 델파이 분석 기법을 사용하였는데 전문가 패널을 선정함에 있어 대상자의 수나 연구자 임의선정에 따른 제한점이 존재하는 것이 사실이다. 그러므로 보다 다양한 전문가를 대상으로 한 심화연구가 향후 연구에서 요구된다 할 것이다.

## References

김현철. 2008. 비모수 통계분석. 교육과학사. 서울. pp 4-90  
 노형진. 2011. SPSS를 활용한 조사방법 및 통계분석. 학현사. 서울. pp 100-535  
 조성한. 1997. 정부조직에 대한 진단기법 개발. 한국행정연구원. 서울. pp 9-10  
 이종성. 2001. 델파이 방법. 교육과학사. 서울. pp 23-46  
 이흥민, 조소연, 최관섭, 이강희. 2009. 공공부문 전략적 인적자원관리를 위한 HR 인사이트. 중앙경제. 서울. pp 4-43  
 행정안전부. 2011. 과학적 조직경영을 위한 조직적 진단매뉴얼. 행정안전부. 서울. pp 70-96  
 Beer M, Spector B. 1993. Organizational diagnosis: Its role in organizational learning. J. of Counselling & Development, 71(6):642-650  
 Byun WH. 2008. The Corresponding Strategy on Blue Ocean of Using by Analysis for Management Strategy of the Food Service Industry. J. of Tourism Sciences, 32(5):9-30  
 Goodman CM. 1987. The Delphi technique: a critique. J of advanced nursing, 12(6): 729-734  
 Harrison M, Shirom A. 1998. Organizational diagnosis and assessment: Bridging theory and practice. SAGE Publications, Incorporated. pp. 16-42  
 Hong JH. 2011. Study on the content development of wind list. Masters degree thesis, Kyung Hee University. pp.22-24  
 Hong CN, Joo CA, Sung BC, Lee SC, Seo YH, Kim HJ, Lee JC.

2012. Verification of content validity for developing the diagnosis framework for school organizations. The Journal of Korean Teacher Education, 29(2):524-554  
 Howard A, Associates AA. 1994. Diagnosis for organizational change: methods and models. New York: Guilford Press. pp. 3-50  
 Hsu CC, Sandford BA. 2007. The Delphi technique: Making sense of consensus. Practical Assessment, Research & Evaluation, 12(10):1-8  
 Jang HM, Jang JY, Kim MS. 2006. Development and validation of the scale for assessing the stages of organizational change. Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 19(1): 1-24  
 Kim HJ. 2002. The effects of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction in the public sector. Korean Review of Public Administration, 36(4):87-105  
 Kim KY, Kim MK. 2010. A study on the effect of food service enterprise's on organization culture, job satisfaction and service delivery level. Korean J. of Tourism and Hospitality Research, 24(2):145-162  
 Ko JY, Yoo BG, Lee YY. 2009. Wine marketing strategies of 5 star hotel restaurants in Seoul using the Delphi technique. J. of Tourism Sciences, 33(5):33-54  
 Ludwig BG. 1994. Internationalizing Extension: An exploration of the characteristics evident in a state university Extension system that achieves internationalization. Doctoral dissertation, Ohio State University.  
 Ludwig B. 1997. Predicting the future: Have you considered using the Delphi methodology? J. of Extension, 35(5):1-4  
 Na JK. 1998. Understanding food service industry. Packsan publish Corp. Seoul. pp.12-76 (Kor)  
 Nadler DA, Tushman ML. 1980. A model for diagnosing organizational behavior. Organizational Dynamics, 9(2):35-51  
 Okoli C, Pawlowski SD. 2004. The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. Information & Management, 42(1):15-29  
 Paik YT. 2011. Study on the organizational dianosis model for the foodservice industry using Delphi technique. Masters degree thesis, Kyung Hee University. pp. 18-42 (바탕으로 재구성함)  
 Park KE, Lee SB. 2012. The Effects of Job Embeddedness on Job Satisfaction, Organizational Commitment of Hotel and Food Service Employee. Korean J. of Tourism and Hospitality Research, 26(1):351-366  
 Park CS, Won GH. 2009. Practical use of social network analysis in organizational diagnosis. Korean Review of Organizational Studies, 6(2):1-32  
 Shin GH, Lee JH, Lee SB. 2012. The Effect of Organizational

- Silence of Hotel and Foodservice Employees on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Focusing on the Mediating Effect of Organizational Cynicism. *Korean Journal of Hospitality Administration*, 21(4):133-152
- Shin HC, Yoon SH. 2008. A Study on Relations of Internal Communication and Corporate culture. *J. of Public Relations Research*, 12(2):44-81
- Shin HS. 2011. The effect of leadership styles on the job satisfaction and organizational commitment in food service industry. *Korean J. of Hospitality Administration*, 20(1):187-203
- Stewart J, O'Halloran C, Harrigan P, Spencer JA, Barton JR, Singleton SJ. 1999. Identifying appropriate tasks for the pre registration year: modified Delphi technique. *BMJ*, 319(7204):224-229
- Tichy NM. 1983. Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics 3. Wiley. New York. pp. 75-232
- Sung BC. 2012. Questionary development and examples for the diagnosis of the school organizational structure. *The J. of Local Education Management*, 16(2):1-21
- Van de Ven AH, Ferry DL. 1980. Measuring and assessing organizations. Wiley. New York. pp. 4-552
- Yeo WS, Na YA. 2011. Effect that firm's leadership type gets job satisfaction and organizational commitment in eating out company. *Korean J. of Tourism and Hospitality Research*, 25(1):271-285
- 
- 2013년 3월 23일 신규논문접수, 4월 3일 수정논문접수, 4월 6일 수정논문접수, 5월 22일 채택