

호텔, 급식 및 외식업소 조리부서에서의 6시그마 기법이 조리품질성과, 업무몰입 및 고객충성도에 미치는 영향

김현목 · 유영진 · 하동현^{1*}

대구가톨릭대학교 식품외식산업학부, ¹동국대학교 호텔 · 컨벤션경영학과

The Effect of 6 Sigma Program on Culinary Quality Performance, Work Commitment, and Customer Loyalty in the Culinary Division

Hyun-Mook Kim, Young-Jin Yoo and Dong-Hyun Ha^{1*}

Department of Food Service Industry, Catholic University of Daegu

¹Department of Hotel · Convention Management, Dongguk University at Gyeongju

Abstract

A recurrent theme within the literature on the 6 Sigma program is the study of its effect on organizational performance. Therefore, the aim of this study was to investigate the effect of 6 Sigma on culinary quality performance, work commitment, and customer loyalty in the culinary division of hotels and family restaurants. The samples of this study included the employees of the culinary division of hotels and family restaurants that implemented or were about to implement the 6 Sigma program. A total of 248 questionnaires were analyzed with statistical methods of factor analysis, reliability test, and regression analysis. The findings of this study showed that the 6 Sigma program affected the culinary quality performance and work commitment of culinary division employees. Also, the 6 Sigma program, culinary quality performance and work commitment affected customer loyalty. Furthermore, work commitment affected culinary quality performance. Based on these research findings, it is required that the culinary division of hotels and family restaurants should incorporate the 6 Sigma program. For this purpose, good quality data should be collected with sufficient preparation procedures, and task force team should be made. Moreover, experts in this field should be cultivated, with the training of employees in mind. It is also crucial that the current quality of product and services be measured and that all the employees of the culinary division participate in the implementation of the 6 Sigma program. The intervention and heavy participation of the top management and head of the culinary division is expected for the successful implementation of 6 Sigma program.

Key words: culinary division, 6 sigma, culinary quality performance, work commitment, customer loyalty

1. 서론

최근 급하게 변하고 있는 기업환경에 따라 기업들은 각종 통계적 품질관리기법을 도입함으로써 경쟁자와 비교하여 시장에서 경쟁우위를 얻기 위해 노력하고 있다. 이러한 통계적 품질관리기법 중 6시그마(Six Sigma)가 가장 우수한 것으로 알려져 있는데, 이 기법을 채택한 기업들은 그들의 경쟁력을 높이고, 일류 기업으로써의 면모를 다지고 있다. 6시그마는 TQM(Total Quality Management: 전

사적 품질경영) 이후에 개발된 것으로써 TQM의 2단계의 프로세스 중심의 품질경영을 모토로라(Motorola)가 계승, 발전시킨 품질경영기법이다.

6시그마 기법의 도입은 호텔 · 외식산업도 예외가 아니며 그 중요성이 강조되고 있다. 특히 우리나라의 호텔 · 외식산업 분야는 양적 측면에서 고속성장을 거듭하여 왔으나 질적 측면에서 이를 뒷받침하지 못하고 있는 실정이다. 따라서 국내 호텔 · 외식산업은 외부환경의 급 변화에 따른 체질을 개선하기 위해 품질제일주의 의식을 가져야 할 것이다. 현재 우리나라의 호텔 · 외식기업은 기업환경이 매우 어려운 기업환경에 직면해 있고, 이같이 어려운 상황을 극복하기 위해서 호텔 · 외식기업의 각 부문에서 품질향상을 통한 경쟁력의 제고에 보다 큰 관심을 가지게 되었으며, 이러한 인식은 품질수준의 향상을 추구하는 품

*Corresponding author: Dong-Hyun Ha, Department of Hotel · Convention Management, Dongguk University at Gyeongju
Tel: 054-770-2337
Fax: 054-770-2496
E-mail: hhg@dongguk.ac.kr

질경영을 호텔·외식기업에 적극적으로 도입하는 계기가 되었다.

품질경영시대에 호텔·외식기업이 지속적으로 경쟁력을 제고시키기 위해서는 최고경영층이 호텔·외식서비스 품질의 중요성에 대하여 명확하게 인식해야 하고, 이와 같은 인식에 따른 최고경영층의 지원과 열의를 바탕으로 품질전략이 수립되어야 한다. 따라서 호텔·기업은 품질전략을 토대로 경영성과를 향상시키기 위한 구체적인 프로그램을 지속적으로 개발하고 추진해야 한다(Koo KW 2000).

그 중 최근에 제조 기업은 물론이고 서비스기업에 도입하여 그 성과가 좋은 것으로 나타난 것으로 6시그마가 있다. 그동안 호텔·외식기업들은 제조기업보다는 도입 시기가 늦지만 6시그마를 포함하는 다양한 경영전략과 품질경영 기법을 도입하였다. 그럼에도 불구하고 6시그마 기법이 늦게 도입된 관계로 호텔·외식기업의 6시그마 프로그램이 호텔·외식기업 경영성과에 어떻게 영향을 주고 있는지에 대한 연구가 미약하며, 특히 호텔·외식기업 조리부서에 관련된 영향을 취급한 연구는 거의 전무한 상태이다.

호텔·외식기업의 조리부서는 고객들에게 제공되는 주 상품인 메뉴를 생산해내는 곳이다. 만약에 이 메뉴를 생산하는 측면에서 잘못 관리 되던가 비용이 낭비되면 조리부서 종사원의 사기나 조리품질성과가 떨어지게 되며, 궁극적으로 고객충성도에 영향을 주게 된다. 여기서 조리품질성과란 조리부서 종사원들이 음식을 조리할 때 고려하는 모든 측면에서의 성과를 의미한다. 이러한 측면들은 음식의 맛, 음식의 제공시간, 음식의 시각적 요소, 음식의 신선도, 음식 조리법, 음식 온도, 음식의 양, 음식 재료, 음식 가격, 음식의 질, 음식의 질감 및 음식의 향(냄새) 등을 지칭한다.

다시 말해서 조리부서 종사원들이 음식을 조리하는 과정에서 관리가 부적절하게 되거나 비용의 낭비 요인이 제거되지 못한다면 조리부서 종사원의 사기가 떨어지거나 혹은 음식의 맛이 떨어지며, 음식의 조리시간이 늘어나고, 음식의 시각적 요소가 퇴보되며, 음식의 신선도가 떨어지고, 음식 조리법의 향상을 가져오지 못하며, 음식 온도, 음식 양, 음식 재료, 음식가격, 음식의 질, 음식의 질감 및 음식의 향(냄새) 등이 더욱 적절하게 되지 못하거나 오히려 적절성이 감소할 수도 있다.

따라서 급속히 변화하는 경영환경에 적응하고 경쟁적 우위를 확보할 수 있는 조리부서 경영기법에 관한 연구가 필요하며 제조 기업이나 호텔기업의 다른 부서에서 좋은 경영성과를 보고 있는 6시그마 기법을 호텔·외식기업의 조리부서 경영에 도입해 볼 필요성이 제기된다.

본 연구는 호텔·외식기업 조리부서에서의 6시그마 기법의 도입이 서비스품질의 향상과 고객충성도를 실현하고, 결과적으로 경쟁우위를 확보하는 가를 연구하고자 한다.

이와 같은 연구목적을 달성하기 위해 다음과 같은 구체적인 연구목표를 설정하였다.

첫째, 호텔·외식기업 조리부서에서의 6시그마 기법이 조리부서 종사원의 업무몰입에 어떻게 영향을 미치는지를 규명한다.

둘째, 호텔·외식기업 조리부서에서의 6시그마 기법이 조리부서 종사원의 조리품질성과에 미치는 영향을 규명한다.

셋째, 호텔·외식기업 조리부서에서의 업무몰입이 조리부서 종사원의 조리품질성과에 미치는 영향을 규명한다.

넷째, 호텔·외식기업 조리부서에서의 6시그마 기법이 고객충성도에 미치는 영향을 규명한다.

다섯째, 호텔·외식기업 조리부서의 업무몰입과 조리품질성과가 고객충성도에 미치는 영향을 규명한다.

이상과 같은 세부적인 연구목적에서 도출된 연구결과를 토대로 호텔·외식기업의 조리부서에서의 6시그마 기법의 시행이 조리부서의 경영성과를 극대화하여 호텔·외식기업이 동태적인 환경조건하에서 계속기업으로 성장하는 것을 기대할 수 있다.

II. 이론적 고찰

6시그마는 기업에서 발생하는 문제의 근원을 분석하고 그 문제들을 해결하기 위해 데이터에 의존하여 높은 성과를 제공하는 기법으로 정의되고 있으며(Blackeslee Jr. JA 1999), Harry MJ(1998)는 첫째, 통계적 측정치(statistical measurement)이기 때문에 객관적인 통계수치로 나타나 비교가 가능하며, 둘째, 기업전략이며(business strategy), 셋째, 철학인 관계로 기업 내의 사고방식을 바꿀 수 있다고 정의하고 있다. 아울러 6시그마 경영은 빠른 속도로 변화하는 시장 환경 안에서 총체적으로 고객을 만족시킬 수 있도록 하는 것을 주 과제로 하며, 기업의 변화요소를 6시그마 리더십을 바탕으로 크게 전략계획, 인적자원 관리, 프로세스 관리 측면에서 도출하고 이에 정보측면을 보완하여 전체적인 시스템을 구축한다.

6시그마의 특징으로는 첫째, 통계적 기법이 아닌 경영철학이며, 둘째, 무결점을 지향하지만 무결점 개념과는 다르고, 셋째, 장인정신을 지향하며, 넷째, 공정만족이 아닌 고객만족이고, 다섯째, 하향식 경영혁신 활동이며, 여섯째, 6시그마는 단순히 제품의 불량만을 제거하지 않고, 일곱째, 수익성 향상이 목적이다(Kim SH 2004).

주요 기업의 6시그마 추진과정을 살펴보면, 모토로라(Motorola)는 6단계, 듀폰(dupont)은 8단계, 미국의 6시그마 교육기관인 'AAA(air academy association)'는 6단계, 삼성전자는 5단계(SMART)를 들고 있으나, 어떤 형태를 채택하든지 정형화된 프로젝트 수행절차를 따르게 되면 시행착오도 줄고 체계적이며 효율적으로 문제를 해결하

는데 도움이 된다.

최근에는 GE의 사업성과가 다른 회사들보다 월등히 좋게 나타나면서 국내의 많은 기업들이 GE의 방식을 많이 따르고 있다. GE방식은 6시그마기법의 핵심요소로서 경영자의 리더십과 DMAIC로 구성된다(Paik JW 1999).

여기서 리더십이란 기업이 추구하고 있는 목표를 달성하기 위하여 개인 및 집단을 조정하고 목표를 위하여 바람직한 방향으로 협조하도록 함으로써 생산성을 향상시키는 것이라고 정의할 수 있으며, GE의 6시그마 추진절차를 보면 정의(define), 측정(measure), 분석(analyze), 개선(improve), 통제(control) 등의 순서로 진행되는데, 이 과정을 일명 DMAIC기법이라고 한다.

DMAIC는 먼저 주요 고객의 개념을 정립하고 이들의 핵심 요구사항을 파악하는 정의단계에서 6시그마는 시작된다. 이후 불량빈도가 얼마나 되는지의 현실적 문제를 파악하는 측정단계, 결함이 언제 어디서 발생하는지를 통계수치로 전환하는 분석단계, 통계수치를 통해 해결방안을 찾는 개선단계, 통계적 해결을 현실에 적용하고 개선된 공정의 유지 방안을 찾는 통제단계 등의 순서로 진행된다.

이상과 같은 DMAIC기법에 의해 호텔의 조리부서 프로세스에 관한 6시그마 프로젝트를 예를 들어보면, 첫째, 고객의 요구사항(CTQ : critical to quality)을 파악하여 정확하고 신속한 메뉴 생산을 위한 조리부서의 업무 프로세스를 정의하고 프로젝트를 선정하게 된다. 둘째, 6시그마 추진요원의 주도하에 고객의 요구사항인 CTQ에 해당되는 정확하고 신속한 메뉴 생산에 필요한 업무 프로세스들을 분석하여, 결함요인을 측정한다. 즉 메뉴 생산 업무와 관련한 시스템 상의 문제, 서비스제공 부서와의 의사전달상의 문제, 종사원 교육과 관련한 문제 등을 찾아내는 것이다. 셋째, 다양한 통계기법을 활용하여 측정되었던 결함의 원인을 분석하여 프로세스의 편차에 영향을 주는 서비스제공 부서와의 의사소통에 문제가 있는 변수를 발견한다. 넷째, 분석을 통해 얻어진 결함의 요인을 해결하기 위해서 관련 부서와 경영진이 함께 의견을 제시하여 해결점을 찾아서 양부서간의 의사소통상의 문제를 해결하기 위한 방법을 정한다. 다섯째, 메뉴 생산과 관련해서

체크리스트를 작성, 계속적으로 확인하여 프로세스를 유지하도록 한다.

이와 같이 DMAIC를 거친 프로젝트는 개선효과가 있었는지 사후평가를 받고 여기서 성과가 입증되면 계속 관리되며, 호텔·외식기업 경영의 전부분에 대해 프로젝트를 선정하여 지속하면 결국 1백만의 오퍼레이션 중 결함이 3.4회라는 6시그마 목표가 달성되는 것이다(Koo KW 2000).

조리부서의 경우 인적의존도가 높고 호텔 종사원들의 업무를 표준화하거나 통제하기가 쉽지 않기 때문에 경영혁신의 수행이 용이하지 않다. 특히 조리부서의 경영조직은 구성원들의 근무위치에 따라 직무에 해당되는 매뉴얼을 작성하여 공식화함으로써, 종사원 상호간의 협조와 협동을 유도하여 업무의 효율성과 효과성을 높이게 된다. 만약에 협조와 협동이 원활히 진행될 수 없는 경우 생산성이 저하될 수밖에 없다. 이러한 상황에서 6시그마 기법은 해결방안을 제시할 수 있다. 따라서 6시그마 기법을 적절히 활용하게 되면 이 기법이 조리부서 종사원들로 하여금 동기유발을 시켜 업무에 몰입하게 하고, 조리품질상의 문제점을 정확하게 확인하여 해결하게 함으로써 조리부서 종사원들의 조리품질성능이 제고되어 궁극적으로 고객만족과 고객충성도가 증가하게 된다.

따라서 조리부서의 6시그마 기법을 통한 경영혁신은 리더십, 조리부서 종사원들의 업무몰입, 조리부서 종사원들의 조리품질성과 등의 변수가 어떤 환경 하에서 품질경쟁력을 향상시킬 수 있는가에 초점이 맞춰진다고 할 수 있다. 이들 요인과 6시그마 기법의 핵심요소간의 관련성을 규명한다면 조리부서의 성과제고를 위한 방향을 제시할 수 있을 것이다.

III. 연구모형 및 조사설계

1. 연구모형 및 가설의 설정

1) 연구모형

본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구모형을 도식화하면 Fig. 1과 같다.

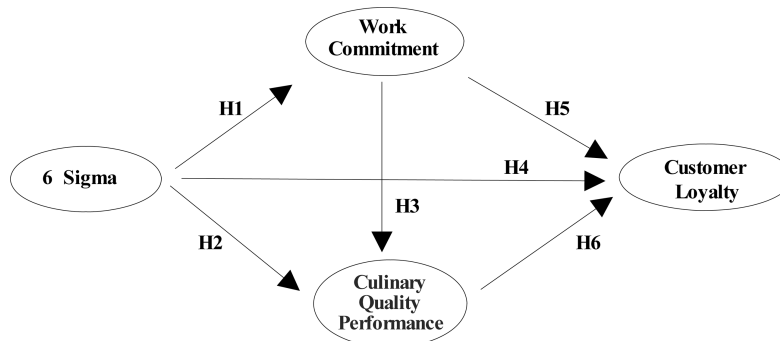


Fig. 1. Research model.

2) 가설의 설정

본 연구에서 조리부서의 6시그마 품질경영활동이 조리 품질성과, 업무몰입, 및 고객충성도에 어떠한 영향을 미치는가와 조리품질성과가 업무몰입이 각각 고객충성도에 어떠한 영향을 미치는가에 관해 규명하기 위해 앞에서 제시된 연구모형을 기초로 하여 가설을 설정하였다.

우선 [가설 1, 2, 4]를 설정하기 전에 본 연구에서는 외생변수인 6시그마의 프로세스 관리의 구성 차원을 고객지향성(customer focus), '지속적인 개선(continuous improvement)', 및 팀워크(teamwork)로 나누어 연구를 진행하였다. 비록 6시그마가 이러한 세 가지 이상의 차원을 가지고 있지만 다음과 같은 이유로 선택되었다. 첫째, 6시그마가 파생되었던 TQM이 이 세 가지 차원을 가지고 있는 것으로 선행연구들은 제시하고 있다(Morrow PC 1997, Gatewood RD와 Riordan C 1997). 선행연구들을 살펴보면 TQM과 6시그마가 차이가 있다는 연구(Pande PS 등 2000)도 있지만, 차이가 없다는 연구(McManus K 1999)도 존재한다. 즉, TQM과 6시그마가 적용되는 기법은 분명히 다르나, 근본적인 원리는 같다고 하겠다. 둘째, 본 연구에서 채택한 세 가지 원리는 중요한 점을 나타내고 있는데, 우선 첫 번째인 고객지향성은 품질관리의 주요한 목적이며, 따라서 품질관리기법 중의 하나인 6시그마 기법의 중요한 목적 중의 하나가 고객지향성이다. 두 번째인 '지속적인 개선'은 더 나은 방법을 추구하기 위해, 기술적 및 관리적 절차를 계속적으로 조사하는데 몰입해야 한다는 것을 나타낸다(Dean JW와 Bowen DE 1994). 이러한 지향성은 경쟁이 항상 존재하기 때문에 성과가 항상 개선되어야 한다는 것을 나타내고 있다. 6시그마는 경쟁을 고려한 품질경영기법이다. 세 번째, 팀워크가 잘 되기 위해서는 다양한 개인과 집단(공급자와 고객도 포함됨) 사이의 협력이 필요하다. 품질개선팀을 만든다는 자체가 종사원들에게 그들이 중요하다는 것을 나타내는 효과적인 방법이 될 수 있으며, 종사원들에 의한 참여와 참가를 얻어내는 방법 중의 하나이다. 6시그마는 팀워크를 중요시 하고 있다.

(1) [가설 1]의 설정

고객지향적인 기업에서는 종사원 개인과 부서가, 고객에게 서비스를 제공하는 공통의 목적을 향하고 있는 조직체에 소속되는 긍지감을 명백히 나타내고 있다(Kohli AK와 Jaworski BJ 1990). 고객지향성은 고객과의 관계의 설정과 피드백 절차를 강조하는 업무의 부분을 형성하고 있는데, 이러한 사실은 종사원으로 하여금 직무에서 높은 수준의 만족감과 업무환경에 대해 더욱 호의적인 지각을 가지게 하고 결과적으로 업무에 더욱 몰입하게 된다.

한편, 종사원의 몰입에 '지속적인 개선'이 가지는 효과는 다양한 동기유발 이론들에 의하여 정당화 될 수 있다.

목적설정이론(goal-setting theory)에 의하면, 목적은 그것이 구체적이고 어려우며 사람이 목적을 자신의 것으로 수용한다면 그 사람을 동기유발 시킨다(Locke EA와 Latham GP 1984). '지속적인 개선'이 새로운 성과 목적을 설정하는 계속적인 과정을 포함한다면, '지속적인 개선'의 성취는 종사원 만족에 도움을 줄 것이다. 더구나 Hackman JR과 Wageman R(1995)에 의한 직무 특성 이론 견해(job characteristics theory viewpoint)에 의하면 종사원은 그들의 직무가 기술의 다양성, 과업 정체성(의미 있는 작업 단위를 하는 것), 과업 유의성, 자율성 및 피드백 같은 핵심 특성을 가지고 있다면 그들의 직무에 더욱 만족할 것이고 결근율이 낮아지며, 이러한 과정에서 직무만족의 증가는 더 높은 '업무에의 몰입'을 이끌 것이다. '지속적인 개선'의 수행은 자아통제, 전체 과정에 대한 지식 및 얻어지는 결과에 관한 계속적인 정보 외 많은 측면을 포함하고 있는 관계로 업무몰입을 유도할 것이다. 업무몰입은 6시그마가 응답자들로 하여금 얼마나 자기 업무에 헌신하게 만드는가에 대해 지각하는 정도로(Porter LW 등 1974), 본 연구에서는 업무에 대한 귀속감, 업무에 대한 만족, 업무에 대한 자긍심, 가치관과 부서경영방침간의 일치성 및 계속 근무할 의도 등을 포함하였다.

한편, TQM을 수행하는 조직체가 더욱 분권화되는 관계로, 조직체는 종사원들에게 더욱 많은 정보를 제공하고 더욱 조직체에 관여하는, 일하는 집단을 만들어 내며(Stahl M 1995), 이러한 사실은 6시그마에도 똑같이 적용된다. 이러한 업무 이해 방식은 종사원들에게 더욱 많은 만족을 제공할 수 있다. 더구나 문제해결 절차에서 팀워크를 사용하는 것은 해당 절차를 고객만족에 위해 더욱 효율적으로 만들고 고객만족에 더욱 집중케 하는 목표를 가지고 절차 개선에 있어 주도권을 획득하게 만든다.

외식분야의 국내의 연구에서 Kim SH(2004)는 6시그마가 도입 전 보다 도입 후에 조직몰입, 직무만족, 및 조직유효성을 증가시키는 것을 발견하였으며, 또한 6시그마가 조직몰입, 직무만족 및 조직유효성에 영향을 미친 것을 발견하였다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 1] 조리부서 6시그마 품질경영활동은 조리부서의 종사원의 업무몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) [가설 2]의 설정

Pelham AM과 Wilson DT(1996)는 시장지향성이 신제품 개발과 상대적인 제품 품질, 성장/시장점유율, 및 수익성에 영향을 미치는 것으로 제시하고 있다. 즉 시장지향성은 기업들로 하여금 그들에게 부가가치를 제공하는 시장 환경과 고객들의 핵심 욕구에 관해 더욱 많은 지식을 획득하는 것을 허용한다. Reed R 등(1996)은 어떻게 TQM의 시장지향성이 성과개선의 원천과 연결되는지를 정당

화하고 있고 있으며, 또한 고객욕구를 이해하려고 하고 그러한 욕구를 만족시키는 활동들을 강조하는 기업들은 더 낮은 결점을 가진 제품을 만든다고 지적하고 있는데, 6시그마의 고객지향성도 똑같은 결과를 가져온다고 할 수 있다. 이러한 주장을 지지하는 것으로, Ahire SL과 O'Shaugnessy KC(1998), Dow D 등(1999), 및 Zhang Z (2000)는 고객지향성이, 높은 제품 품질을 획득하는 핵심적 요인이라는 것을 제시하고 있다.

한편 지속적인 개선을 획득하기 위해 도움을 주는 실무와 기법은 절차 분석 혹은 통계적 절차 통제의 사용을 포함한다(Dean JW와 Bowen DE 1994). 이러한 것들의 적용은 절차 변이와 결점의 비율을 감소시키는데 공헌한다.

6시그마의 또 다른 구성요소인 팀워크는 조직의 목적을 성취하는 중요한 개념이다(Shaw ME 1976). Zeithaml VA 등(1988)은 팀워크가 서비스품질을 제공하는 중요한 요인이라는 것을 제시하고 있으며, 이론적으로 TQM에서 부서간의 종사원 참가와 협력이, 제품 품질, 생산성, 및 고객과 종사원 만족을 제고하기 위해 필요한 것으로 지적되고 있는 만큼(Aubrey II CA와 Felkins PK 1988), 6시그마에도 똑같이 적용할 수 있겠다.

따라서 조리부서에서 행하는 6시그마 품질경영활동은 조리부서 종사원의 조리품질성과의 향상, 즉, 음식의 맛 향상, 음식의 제공시간 단축, 음식의 시각적 요소 향상, 음식의 신선도 향상, 음식의 조리법 향상, 음식 온도의 적절성 증가, 음식 양이 더욱 적절하게 됨, 음식 재료의 우수성 증가, 음식가격의 적절성 증가, 음식의 질 향상, 음식의 질감 향상 및 음식 향(냄새)의 적절성 증가를 가져온다고 할 수 있다.

이러한 발전점을 지지하는 것으로써, Wagner III JA (1994)는 참가와, 성과 및 종사원 만족 간에 정(+)의 관계를 발견하였다. 6시그마, 목적, 및 성과와의 관계를 취급한 Linderman K 등(2006)은 6시그마가 성과에 직접 그리고 목적이 성과에 미친 영향에서 조절변수로 영향을 미친 것을 발견하였다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 II] 조리부서 6시그마 품질경영활동은 조리부서 종사원의 조리품질성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(3) [가설 3]의 설정

조리부서 종사원이 자신의 직무에 만족하고 자신이 하고 있는 업무에 몰입하게 되면 즐거운 마음을 가지고 업무를 행하게 된다. 따라서 그들이 행하는 조리품질성고가 높아지게 되고, 그들의 업무가 대고객활동인 경우 고객의 욕구와 욕망을 정확하게 파악하여, 고객에게 제공되는 서비스품질이 증가할 것이다. 즉, 조리부서 종사원들이 업무에 대하여 몰입을 하게 되면 업무를 위해 많은

노력을 기울이게 되고, 결과적으로 조리품질성고가 높아지게 된다. 동시에 이러한 종사원들은 업무를 잘하여 조직의 발전에 기여하고자 하는 의도가 증가하게 되며, 그들의 업무가 대고객 서비스인 경우 대고객 서비스품질 향상을 통해 조직의 발전에 공헌하게 된다. Hartline MD와 Ferrell OC(1996)는 종사원의 직무만족과 조직몰입이 증가되면(조직몰입의 대부분이 업무몰입) 종사원이 고객에게 제공하는 서비스의 품질이 향상된다고 지적하고 있으며, Kang BH와 Oh SJ(2008)도 비슷한 연구 결과를 나타내고 있다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 III] 조리부서 종사원의 업무몰입은 그들이 행하는 조리성과품질에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(4) [가설 4]의 설정

앞에서도 언급이 되었지만 본 연구에서 채택한 6시그마 품질경영활동은 고객지향성, '지속적인 개선', 및 팀워크로 구성된다. 우선 고객지향성은 고객충성도의 제고로 연결된다. 그 다음으로 '지속적인 개선'은 두 가지의 중요한 혜택을 제공한다(Fuentes-Fuentes MM 등 2004). 첫째, 지속적인 개선은 고객의 수요와 부합시키기 때문에 고객들에게 가치를 창조하며, 둘째, 지속적인 개선이 낭비 요소를 제거하는 구조로 구성되어 있기 때문에 비용을 절감시킨다. 첫 번째 요소인 가치 창조는 고객충성도 제고와 연결되며, 두 번째 요소인 비용절감은 궁극적으로 가격할인으로 연결된다는 점에서 고객충성도 제고와 연결된다. 세 번째 요소인 팀워크는 Aubrey II CA와 Felkins PK(1988)가 지적한 바와 같이 고객만족과 연결된다고 볼 수 있다. Koo KW(2000)은 6시그마 경영이 비재무적 성과에 영향을 미치는 것을 발견하였는데, 그가 채택한 비재무적 성과에는 경쟁적 지위향상, 종사원 조직몰입, 종사원 직무만족, 종사원 사기증진, 호텔 이미지 향상, 서비스품질 수준의 향상 및 고객만족도 향상이 포함되어 있었다. 이러한 구성요소들 중 고객만족(Lee YK 등 2008), 서비스품질 수준의 향상(Zeithaml VA 등 1996) 및 호텔 이미지 향상(Aaker JL 1997)은 고객충성도를 증가시킨다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 IV] 조리부서 6시그마 품질경영활동은 고객충성도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(5) [가설 5]의 설정

업무몰입은 [가설 I]에서 나타난 바와 같이, 본 연구에서는 업무에 대한 귀속감, 업무에 대한 만족, 업무에 대한 자긍심, 가치관과 부서경영방침간의 일치성 및 계속 근무할 의도 등을 포함한다. 이러한 업무몰입은 서비스 품질에 영향을 주고(Hartline MD와 Ferrell OC 1996, Kang

BH과 Oh SJ 2008), 서비스품질은 고객만족을 통하여 고객충성도에 영향을 준다(Anderson EW 등 1994, Cronin JJ와 Taylor SA 1992). 따라서 업무몰입→조리품질성과→고객만족→고객충성도의 연결고리가 만들어진다. 또한 6시그마의 궁극적인 목표는 고객만족에 있다. 고객만족이 지향하는 바는 고객이 지각하는 가치를 제고시켜 궁극적으로 고객충성도를 증가시키는데 있다.

따라서 6시그마의 전체 과정에서 업무몰입은 조리품질성과에 영향을 주고, 다시 조리품질성과는 모두 고객만족에 연결되며, 이러한 고객만족은 고객충성도와 연결된다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 V] 업무몰입은 고객충성도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(6) [가설 6]의 설정

Zeithaml VA 등(1996)은 서비스품질이 조직체에의 이익과 기타 재무성과에 미치는 영향을 더욱 잘 이해하기 위해서, 이것이 최우선으로 연구되어야 한다고 지적했다. 따라서 여러 연구들이 행동의도의 선행변수로서 서비스 품질을 설정하는 모델을 만들었으며, 선행변수로서 검증이 되었다(Bitner MJ 등 1990, Boulding W 등 1993, Zeithaml VA 등 1996, Choi KS 등 2004). 조리품질성과는 서비스품질에 포함되며, 따라서 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 VI] 조리품질성과는 고객충성도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 조사설계

1) 조사대상 및 기간

본 연구를 수행함에 있어서 조사대상은 연구결과의 일반화 가능성과 동질성을 제고시키기 위하여 전국 특급 호텔 10개와 외식기업 6개와 단체급식업체 1개의 조리 관련부서를 대상으로 자료 수집을 하였으며, 조사 기간은 2008년 3월 12일부터 2008년 4월 15일까지였다. 선정된 조사대상 중 우선 본 연구자가 의도하는 설문이 적합한지를 확인하기 위하여 사전조사(pretest)를 실시하였고, 이 사전조사의 검토결과에 따라 설문지를 재구성 하였다. 설문조사를 위하여 선정된 호텔·외식기업에 413부의 설문지를 배포하여 312부(76%)를 회수하였으며, 그 중 응답이 불성실하거나 적합하지 않은 설문지 51부를 제외한 261부를 통계처리 분석하였다.

2) 변수의 측정 및 조작적 정의

본 연구에서 사용된 변수의 측정 및 조작적 정의를 나타내면 Table 1과 같다.

3) 통계분석 방법

측정도구 및 요인분석된 변수의 신뢰도 검증을 위하여 본 연구에서는 내적 일관성 검사법의 하나인 크롬바하 알파를 사용하였으며, 본 연구에서는 요인분석방법으로 주성분분석 방법을, 요인적재량의 단순화를 위하여 직교 회전(varimax rotation)을 실시하였다. 또한 변수들 간의 인과관계를 분석하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

III. 분석 결과

1. 조사대상자의 일반적 특성

본 연구의 조사대상자의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시한 결과를 살펴보면 Table 2와 같다. Table

Table 1. The measurement and operationalization of variables

Variables	Operationalization	Measurement type and number of item	Reference
Six Sigma program of culinary division	Customer orientation(2)	The degree of respondents' perception of how much 6 Sigma process is oriented to customer in culinary division	Likert-type 5-point scale and 10 items Koo KW(2000) & Fuentes-Fuentes 등(2004)
	Continuous improvement(6)	The degree of respondents' perception of how much 6 Sigma process is oriented to continuous improvement in culinary division	
	Teamwork(2)	The degree of respondents' perception of how much 6 Sigma process is oriented to teamwork in culinary division	
Culinary quality performance	The degree of respondents' perception of how much 6 Sigma process makes culinary quality performance in culinary division	Likert-type 5-point scale and 12 items	Yoo YJ(2000)
Work commitment	The degree of respondents' perception of how much 6 Sigma process makes them commit to their job in culinary division	Likert-type 5-point scale and 9 items	Porter 등(1974)
Customer loyalty	The degree of respondents' perception of how much 6 Sigma process makes customers revisit the restaurant or recommend one to others	Likert-type 5-point scale and 7 items	Zeithaml 등(1996), Sohn(2005)
Demographics	Gender, age, academic career et al.	Nominal scale and 11 items	

2에서 나타난 바와 같이, 조사표본의 성별 구성은 전체 표본 261명중 남자가 전체의 65.5%, 여자가 34.5%로 남자가 여자보다 많았다. 연령별로는 20~29세가 52.3%로 가장 많았으며, 30~39세가 35.5%, 40~49세가 9.0%, 50~59세가 3.1%의 순으로 나타났다.

학력은 중졸이 1.2%, 고졸이 15.1%, 전문대졸이 55.4%, 대졸이 23.6%, 대학원 이상이 4.7%로 나타났다. 소속 기업의 형태는 개인 기업이 6.8%, 비상장 법인기업이 49.8%, 상장 법인기업이 43.4%로 나타났다. 소속 기업의 업태는 호텔이 61.2%, 단체급식이 0.4%, 패밀리레스토랑이 38.4%로 나타났다.

Table 2. General characteristics of the subjects

Variables		Frequency (%)
Gender	Male	171 (65.5)
	Female	90 (34.5)
Age	20-29	135 (52.3)
	30-39	92 (35.5)
	40-49	24 (9.0)
	50-59	10 (3.1)
Academic career	Middle school graduate	3 (1.2)
	High school graduate	40 (15.1)
	Technical college graduate	144 (55.4)
	Undergraduate	62 (23.6)
	Beyond	12 (4.7)
Forms of firm belonged	Private enterprise	18 (6.8)
	Unlisted corporation	130 (49.8)
	Listed corporation	113 (43.4)
Type of firm belonged	Hotel	160 (61.2)
	Family restaurant & catering	101 (38.8)
Total		261(100.0)

2. 타당성 및 신뢰도 검증

본 연구에서 채택된 변수들인 6시그마 프로세스, 조리 품질성과, 업무몰입 및 고객충성도의 요인분석과 신뢰도 검증 결과는 Table 3에 나타나 있다. Table 3에서 나타난 바와 같이, 조리품질성과는 원래 12항목이었으나 1항목이, 고객충성도(customer loyalty)는 7항목이었으나 1항목이 요인분석 과정에서 삭제되어 조리품질성과는 11항목, 고객충성도는 6항목으로 나타났다. 요인분석 결과 요인적재량은 0.810에서 0.482로 나타나 일반적인 기준인 0.4 이상으로 나타났다. 분산설명력은 조리품질성과가 35.117%, 업무몰입이 10.154%, 6 Sigma가 8.089% 및 고객충성도가 5.743%로 전체 분산설명력은 60%로 적정수준으로 사료된다. 아이겐 값은 각각 12.642, 3.655, 2.912 및 2.068로 나타났고, 크롬바하 알파값은 각각 0.926, 0.903, 0.899 및 0.856으로 나타나 일반적으로 인정되는 기준인 0.6 이상으로 나타났다. 그밖에 가설 검증을 위해 필요한 6시그마 프로세스의 구성요소인 고객지향성, ‘지속적인 개선’, 및 팀워크는 크롬바하 알파값이 각각 0.650, 0.847 및 0.696으로 나타났다.

3. 연구 모델 검증

1) [가설 1]의 검증

[가설 1]을 검증하기 위하여 고객지향성, ‘지속적인 개선’, 및 팀워크로 구성되는 호텔·외식기업 조리부서 6시그마 품질경영활동을 독립변수로, 6시그마 품질경영활동이 가져오는 조리부서 종사원의 업무몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 한 결과 Table 4와 같은 결과를 얻었다.

Table 4에서 나타난 바와 같이 호텔·외식기업 조리부서 6시그마 품질경영활동 중 팀워크와 고객지향성 순으로 조리부서 종사원의 업무몰입에 영향을 미친 것으로 나타났다. 이 분석에서는, R²가 0.218로서 회귀모형의 설

Table 3. Factor analysis for 6 Sigma, culinary quality performance, work commitment and customer loyalty

Variable (Factor)	Competency variable	Factor loadings	Cumulative variance explained	Eigen-value	Cronbach alpha
Menu quality	Vision factor of food will be enhanced	0.805	35.117%	12.642	0.926
	Food temperature will be more appropriate	0.757			
	Offer time of food will be shortened	0.740			
	Food quantity will be more appropriate	0.737			
	Food smell will be nicer	0.736			
	Cooking methods of food will be enhanced	0.735			
	Food texture will be enhanced	0.705			
	Food quality will be enhanced	0.656			
	Food price will be more reasonable	0.649			
	Food materials will be more excellent	0.573			
	Food freshness will be more enhanced	0.564			

Table 3. Factor analysis for 6 Sigma, culinary quality performance, work commitment and customer loyalty (continued)

Variable (Factor)	Competency variable	Factor loadings	Cumulative variance explained	Eigen-value	Cronbach alpha
Work commitment	Will feel that problems of my department are mine.	0.805	10.154%	3.655	0.903
	Will feel the strong belonging emotion to my dept.	0.767			
	My value will be same as management policy of dept.	0.749			
	I and my dept. will have same destination.	0.744			
	My boss will evaluate my job processing methods highly.	0.723			
	Proudly will introduce my dept. to others.	0.708			
	My dept. will be the best of all cuisine ones of other companies.	0.658			
	Will satisfy working my dept.	0.654			
	Will work here even if whatever job I deal.	0.482			
6 Sigma process	Management should control throughly to keep enhanced level of cuisine quality.	0.741	8.089%	2.912	0.899
	Management should provide methods of removing cuisine quality defects and improving cuisine quality.	0.741			
	Management should seek critical to quality of cuisine division of that employees consider by statistical methods.	0.713			
	Management should keep going new projects for customer satisfaction.	0.711			
	Management should choose critical projects and establish task force team, which best quality level can be reached, based on internal and external critical to quality.	0.697			
	Management should seek critical to quality of cuisine division of that customers consider by statistical methods.	0.687			
	Management should identify and define cuisine quality defects factors.	0.665			
	Management should exactly analyze cuisine quality defects factors.	0.656			
	Management should exactly measure cuisine quality defects factors	0.637			
	Management should continuously proceed task force team activities of cuisine division that critical project can be implemented successfully.	0.577			
Customer loyalty	Customers would recommend this restaurant to someone who seeks their advice.	0.810	5.743%	2.068	0.856
	Customers would recommend other people to visit this restaurant.	0.805			
	Customers would consider this restaurant to visit firstly.	0.631			
	Customers would say positive things about this restaurant to other people.	0.622			
	Customers would choose this restaurant in near future if they have chance to visit again.	0.581			
	Customers would pay more than the expenses of competing restaurants, for the benefits I am receiving from this restaurant.	0.538			

명력은 허용할 만한 수준으로 나타났다. 이와 같은 논의를 바탕으로 [가설 2]를 채택한다.

2) [가설 2]의 검증

[가설 1]을 검증하기 위하여 고객지향성, ‘지속적인 개선’, 및 팀워크로 구성되는 호텔·외식기업 조리부서 6시그마 품질경영활동을 독립변수로, 6시그마 품질경영활동이 가져오는 조리부서 종사원들의 조리품질성과를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 한 결과 Table 5와 같은 결

과를 얻었다.

Table 4. The effects of 6 Sigma on work commitment

Dependent	Independent	β	t value	Significance level
Work commitment	Customer orientation	0.254	3.327	0.001
	Teamwork	0.233	3.353	0.001
R ² =0.218		Adjusted R ² =0.209		F=36.534 p=0.000

Table 5. The effects of 6 Sigma on culinary quality performance

Dependent	Independent	β	t value	Significance level
Culinary quality performance	Teamwork	0.303	4.146	0.000
	Continuous improvement	0.248	3.442	0.001
$R^2=0.253$ Adjusted $R^2=0.247$		F=46.832		p=0.000

Table 6. The effects of work commitment on culinary quality performance

Dependent	Independent	β	t value	Significance level
Culinary quality performance	Work commitment	0.212	3.085	0.001
$R^2=0.201$ Adjusted $R^2=0.197$		F=42.342		p=0.000

Table 5에서 나타난 바와 같이 호텔·외식기업 조리부서 6시그마 품질경영활동 중 팀워크와 ‘지속적인 개선’ 순으로 조리부서 종사원들의 조리품질성과에 영향을 미친 것으로 나타났다. 이 분석에서는, R^2 가 0.253으로서 회귀모형의 설명력은 허용할 만한 수준으로 나타났다. 이와 같은 논의를 바탕으로 [가설 2]를 채택한다.

3) [가설 3]의 검증

[가설 3]을 검증하기 위하여 호텔·외식기업 조리부서 종사원들의 업무몰입을 독립변수로, 6시그마 품질경영활동이 가져오는 조리부서 종사원들의 조리품질성과를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 한 결과 Table 6과 같은 결과를 얻었다.

Table 6에서 나타난 바와 같이 호텔·외식기업 조리부서 종사원들의 업무몰입이 조리부서 종사원들의 조리품질성과에 영향을 미친 것으로 나타났다($\beta=0.212$). 이 분석에서는, R^2 가 0.201로서 회귀모형의 설명력은 허용할 만한 수준으로 나타났다. 이와 같은 논의를 바탕으로 [가설 3]을 채택한다.

4) [가설 4, 5, 6]의 검증

[가설 4, 5, 6]을 검증하기 위하여 고객지향성, ‘지속적인 개선’ 및 팀워크로 구성되는 호텔·외식기업 조리부서 6시그마 품질경영활동, 조리부서 종사원들의 조리품질성과, 및 조리부서 종사원의 업무몰입을 독립변수로, 6시그마 품질경영활동이 가져오는 고객충성도를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 한 결과 Table 7과 같은 결과를 얻었다.

Table 7에서 나타난 바와 같이 조리부서 종사원들의 조리품질성과, 조리부서 종사원의 업무몰입, 및 호텔·외식기업 조리부서 6시그마 품질경영활동 중 지속적인 개

Table 7. The effects of 6 Sigma, culinary quality performance and work commitment on customer loyalty

Dependent	Independent	β	t value	Significance level
Customer loyalty	Culinary quality performance	0.302	4.756	0.000
	Work commitment	0.248	4.003	0.000
	Continuous improvement	0.232	3.862	0.001
$R^2=0.402$ Adjusted $R^2=0.398$		F=57.849		p=0.000

선 순으로 고객충성도에 영향을 미친 것으로 나타났다. 이 분석에서는, R^2 가 0.402로서 회귀모형의 설명력은 비교적 높은 수준으로 나타났다. 이와 같은 논의를 바탕으로 [가설 4]를 부분적으로 채택하고, [가설 5]와 [가설 6]을 채택한다.

VI. 결론 및 제한점

본 연구에서는 고객지향성, ‘지속적인 개선’ 및 팀워크로 구성되는 호텔·외식기업 조리부서의 6시그마 품질경영활동이 조리부서 종사원들의 조리품질성과와 조리부서 종사원의 업무몰입에 미치는 영향과, 호텔·외식기업 조리부서의 6시그마 품질경영활동, 조리부서의 6시그마 품질경영활동이 가져올 조리부서 종사원들의 조리품질성과 및 조리부서의 6시그마 품질경영활동이 가져올 호텔·외식기업 조리부서 종사원의 업무몰입이 고객충성도에 미치는 영향을 연구하였다.

본 연구의 분석 결과 다음과 같은 사실이 발견되었다.

첫째, 조리부서의 6시그마 품질경영활동 중 팀워크와 ‘지속적인 개선’이 조리부서의 조리품질성과와, 조리부서의 6시그마 품질경영활동 중 고객지향성과 팀워크가 조리부서 종사원의 업무몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 조리부서 종사원의 업무몰입이 그들의 조리품질성과에 영향을 미친 것으로 나타났다.

셋째, 조리부서의 6시그마 품질경영활동 중 ‘지속적인 개선’, 조리부서 종사원들의 조리품질성과, 및 조리부서 종사원의 업무몰입이 고객충성도에 영향을 미친 것으로 나타났다.

이상과 같은 실증분석의 결과를 종합해 볼 때, 호텔 레스토랑과 패밀리 레스토랑의 조리부서에 6시그마의 도입 필요성이 불가피한 것으로 사료된다. 즉, 6시그마 품질경영활동은 조리부서 종사원들의 조리품질성과와 조리부서 종사원의 업무몰입에 영향을 미치는 관계로, 6시그마가 조리부서 종사원의 생산성 향상에 도움이 될 것으로 판단된다. 궁극적으로 6시그마는 종사원의 생산성 향상을 거쳐 고객만족으로 연결된다.

이러한 6시그마 기법을 조리부서에 도입하기 위해서는 첫째, 조리부서의 상황을 고려하여 성공한 사례를 벤치마킹하는 등 사전에 충분한 준비과정이 필요하며, 정확한 데이터를 수집하는 일이 선행되어야 한다. 둘째, 6시그마 기법을 도입하여 추진할 수 있는 팀을 구성하고 전문가를 양성하여 종사원들에 대한 교육과 훈련을 시키는 것이 필요하다. 셋째, 현재 조리부서에서 제공하는 제품과 서비스의 수준을 시그마 수준과 같은 척도를 이용하여 정확하게 측정할 후 이를 조리부서 전 직원에 알려져 6시그마를 해야 하는 이유를 정확하게 이해를 시키고 새로운 도전의식을 불러 일으켜야 한다.

또한 조리부서에서 6시그마기법을 성공적으로 도입하여 경영성과를 높이기 위해서는 최고경영자와 조리부서장의 강력한 리더십과 조리부서에 맞는 시스템을 구축하는 것이 중요하며, 선정된 프로젝트를 정해진 프로세스에 의해 지속적으로 수행해야 한다. 또한, 조리 상품의 특성을 고려하여 사전에 충분한 준비과정을 거쳐서 6시그마 기법을 조리부서 경영에 도입한다면 프로세스 개선, 결함제거, 종사원 만족, 고객만족이 실현되어 경영성과를 높이는 계기가 될 것이다.

본 연구는 이상의 연구결과에도 불구하고 다음과 같은 한계점과 향후 연구 과제를 안고 있다.

첫째, 6시그마 경영기법을 조리부서에 적용하는 방법에 있어서 핵심적 요인으로 판단되는 프로세스 관리만을 조사함으로써 실제 사안별로 다양한 측면의 프로젝트를 수행해야 하는 6시그마기법을 완벽하게 설명할 수 없다는 한계가 있다.

둘째, 경영혁신에 관한 조사에서 조사 대상자인 조리부서 종사원들이 근무환경의 급격한 변화나 추가적인 교육을 꺼리는 성향을 나타내어, 실제 경영혁신기법의 도입이나 경영혁신 추진조직의 역할에 관한 응답에서 주관적인 의사를 표현함으로써 다소 객관성이 결여될 수 있는 한계가 있다. 추후의 연구에서는 이러한 점을 보완할 수 있는 연구가 수행되어야 할 것이다.

참고문헌

- Aaker JL, 1997. Dimensions of brand Personality. *J Marketing Research* 34(3):347-356
- Anderson EW, Fornell C, Lehmann DR. 1994. Customer satisfaction, market share and profitability: finding from Sweden. *J Marketing* 58(3):53-66
- Aubrey II CA, Felkins PK. 1988. *Teamwork: Involving People in Quality and Productivity Improvement*. ASQC Quality Press. U.S.A. p 15
- Ahire SL, O'Shaughnessy KC. 1998. The role of top management in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry. *International J Quality Science* 3(1):5-37
- Bitner MJ. 1990. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *J of Marketing* 54(2):69-82
- Blackeslee Jr. JA. 1999. Implementing the Six Sigma solution. *Quality Progress* 32(7):77-79
- Boulding W, Karla A, Staelin R, Zeithaml VA. 1993. A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *J Marketing Research* 30(7):7-27
- Choi KS, Cho WH, Lee SH, Lee HJ, Kim CK. 2004. The relationship among quality, value, satisfaction and behavioral intention in health care provider choice: a South Korean study. *J Business Research* 57(8):913-921
- Cronin JJ, Taylor SA. 1992. Measuring service quality: a reexamination and extension. *J Marketing* 56(3):55-68
- Dean JW, Bowen DE. 1994. Management theory and total quality: improving research and practical through theory development. *Academy of Management Review* 19(3):392-418
- Dow D, Samson D, Ford S. 1999. Exploding the myth: do all quality management practices contributes to superior quality performance? *Production and Operations Management* 8(1): 1-27
- Fuentes-Fuentes MM, Albacete-Saez CA, Llorens-Montes FJ. 2004. The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *OMEGA: The International J Management Science* 32(6):425-442
- Gatewood RD, Riordan C. 1997. The development and test of a model of total quality: organizational practices, TQ principles, employee attitudes and customer satisfaction. *J Quality Management* 2(1):41-66
- Hackman JR, Wageman R. 1995. Total quality management: empirical, conceptual, and practical Issues. *Administrative Science Quarterly* 40(2):309-342
- Harry MJ. 1998. Six sigma: a breakthrough strategy for profitability. *Quality Progress* 31(5):60-64
- Hartline MD, Ferrell OC. 1996. The management of customer-contact service employees. *J Marketing* 60(4):52-70
- Kang BH, Oh SJ. 2008. The market orientation's effect on the performance: the mediating role of the salespeople-related variables and the customer-related variables. *Channel of Distribution Studies* 13(1):79-96
- Kim SH. 2004. The study on organizational commitment · job satisfaction · organizational effectiveness and 6 Sigma in Food & Beverage Business. Doctorate thesis. Kyonggi University. pp 81-90
- Kohli AK, Jaworski BJ. 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial Implication. *J Marketing* 54(2):1-18
- Koo KW. 2000. A study on adopting the Six Sigma program for enhancing management results in tourist hotels. Doctorate thesis. Kyonggi University. pp 103-104
- Lee YK, Lee CK, Lee SK, Babin BJ. 2008. Festivalscapes and patrons' emotions, satisfaction, and loyalty. *J Business Re-*

- search 61(1):56-64
- Linderman K, Schroeder RG, Choo AS. 2006. Six Sigma: the role of goals in improvement teams. *J Operations Management* 24(6):779-790
- Locke EA, Latham GP. 1984. Goal Setting. A Motivational Technique that Works. Prentice Hall. U.S.A. p 86
- McManus K. 1999. Is quality dead? *IIE Solutions* 31(7):32-35
- Morrow PC. 1997. The measurement of TQM principles and work-relates outcomes. *J Organiz Behav* 18(4):363-376
- Paik JW. 1999. 6 Sigma Management. Free Academy. Seoul. p 245
- Pande PS, Neuman RP, Cavanagh RR. 2000. The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance. McGraw-Hill. U.S.A. p 186
- Pelham AM, Wilson DT. 1996. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *J of the Acad Mark Sci* 24(1):27-43
- Porter LW, Streers RM, Mowday RT, Boulian PV. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *J Applied Psychology* 59(5):603-609
- Reed R, Lemak DJ, Montgomery JC. 1996. Beyond process: TQM content and firm performance. *Academy of Management Review* 21(1):173-202
- Shaw ME. 1976. Group Dynamics. The Psychology of Small Group Behavior. McGraw-Hill Book Company. U.S.A. pp 65-68
- Stahl M. 1995. Management-Total Quality Management in a Global Environment. Blackwell. U.S.A. p 143
- Wagner III JA. 1994. Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review* 19(2):312-330
- Yoo YJ. 2000. A study on causal relationship between relationship marketing activities and relationship quality/performance in food service industry. Doctorate thesis. Sejong University. p 72
- Zeithaml VA, Berry LL, Parasuraman A. 1988. Communication and control processes in the delivery of service quality. *J Marketing* 52(2):35-48
- Zeithaml VA, Berry LL, Parasuraman A. 1996. The behavioral consequences of service quality. *J Marketing* 60(2):31-46
- Zhang Z. 2000. Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance. *Total Quality Management* 11(1):129-137

2008년 7월 23일 접수; 2008년 11월 10일 심사(수정); 2008년 11월 13일 채택