

조직의 서비스지향성이 종업원 직무만족과 조직성과에 미치는 영향: 특급호텔 뷔페레스토랑 주방을 중심으로

송 흥 규¹⁾ · 정 덕 영

장안대학교 외식산업학과¹⁾ · 한화호텔앤드리조트 63조리팀

A Study on the Effect of Organizational Service Orientation on Job Satisfaction and Organization Performance - A Case of Buffet Restaurant Kitchen Employees in Deluxe Hotels -

Heung-Gyu Song¹⁾ · Deok-Young Jung

Dept. of Food Service Industry, Jangan University¹⁾
Dept. of 63 Culinary Team, Hanwha Hotel & Resorts

Abstract

This study attempts to effectively manage service orientation for deluxe hotel buffet restaurant workers in the kitchen organization. For this, the organization's service orientation in the relationship between employees' job satisfaction and organization performance was empirically tested. A survey was conducted to 300 restaurant employees working in the buffet kitchen of deluxe hotels in Seoul. 276 copies of questionnaire were selected to take a regression analysis using Amos 16.0. The results of the test are as follows. First, the effect of service orientation on employee's job satisfaction showed that service leadership and service system of service orientation were significant factors about it. Second, hypothesis testing for the effect of service orientation on organization performance showed that human resource management of service orientation was a significant factor about it. The effect of employee's job satisfaction on organizational performance was significant as shown in previous studies. In conclusion, service leadership and service system should be a priority in order to improve service orientation and job satisfaction because employee's job satisfaction and organization performance have a direct relationship.

Key words: Organizational Service Orientation, Job Satisfaction, Organization Performance, Buffet Restaurant Kitchen

I. 서 론

오늘날 호텔 경영의 식음료 부분은 객실 부분과 더불어 호텔의 주요 수입원으로 호텔의 상품 가치를 더하는데 크게 기여하고 있다. 특히 정해진 코스에 의하여 제공되는 일반 레스토랑과 달

리 뷔페 레스토랑은 고객이 직접 자신의 취향과 입맛에 맞는 음식을 원하는 만큼 즐길 수 있는 곳으로 다양각색의 사람이 부담 없이 만나는 모임에 가장 적합한 메뉴로 인식되고 있다(Ahn SS et al. 2012; Kim ST et al. 2008). 또한 최근 뷔페레스토랑에서의 가장 큰 특징은 각 요리 섹션별 조리

사들이 직접 고객을 대면하고 고객의 취향에 맞추려는 서비스 지향적인 다양한 노력이 시도되고 있는데, 이는 한 차원 차별화된 서비스로 자리를 잡아 가고 있다(Oh WK, Jung KK 2011). 특히 특급 호텔을 포함한 고급 뷔페 레스토랑은 각 코너별 음식이 계절별 특색 있는 식재료 사용은 물론, 고객을 지속적으로 끌 수 있는 즉석 메뉴개발을 통해 항상 신선하고 요리를 제공하고 있다(Kang BN et al. 2009). 이와 같이 뷔페레스토랑의 즉석 요리코너의 확대현상은 가장 신선한 식재료로 즉석에서 만들어 고객에게 제공한다는 의미도 있지만, 고객의 점점 앞에서 조리 과정을 직접 볼 수 있도록 하여 새로운 가치를 생산시킨다는 것이 과거와는 다른 특징이라고 할 수 있다(Kim ST, Cho YB 2010). 즉 최상의 음식제공과 함께 밝은 표정과 인사성으로 고객을 맞이하고 음식의 재료가 영양소 및 조리 과정 등을 친절하게 설명해 주는 등 서비스지향성이 높은 것이 특징이라고 할 수 있다. 하지만 반면, 서비스지향성에 따른 종업원이 감당해야 할 직무스트레스가 늘어나고 있고, 이를 수행하면서 조직 내 종업원의 감정노동도 매우 증가하고 있다는 것도 조직의 성과를 위해 중요하게 다루어야 할 과제로 지적되고 있다(Jang YC, Lee EJ 2012; Lee KH 2009).

즉 오늘날 외식업체간의 경쟁이 날로 치열해지고 있는 환경 속에서 신규고객을 창출하고 경쟁사로부터 고객을 확보하기 위한 차별화된 노력의 활동으로 서비스지향적인 종업원의 역할은 더욱 요구되고 있는 입장이라고 할 수 있다(Lee WH, Lee YJ 2012). 이와 같이 서비스지향성의 목적은 종업원에 의해 제공된 서비스를 체험한 고객이 다시 서비스현장을 방문하도록 서비스지향성에 의한 성과달성으로 요약되기 때문이다(Schneider B et al. 1995; Heskett JL et al. 1994). 일부 특급 호텔 뷔페 레스토랑은 자체적으로 종업원의 서비스지향성에 의한 고객관리, 영업장 관리 및 메뉴 관리로 영업장이 활성화되어 손익을 충분히 조절해 나가고 있으며, 이러한 호텔들은 침체된 상설

레스토랑 영업장의 모범이 되고 있다(Jung MB et al. 2011; Na YS 2003). 이는 고객에게 전달되는 대부분의 가치는 종업원의 개별적 활동뿐만이 아니라, 기업의 목표달성을 위한 협력의도 및 동기를 가진 종업원들의 집합적 활동에 의해 설명된다(Suh CJ, Han WY 2000). 즉 기업의 수익은 고객에게서, 특히 감동받은 고객에게서 창출되기 때문에 고객감동을 위해서는 상황이 발생한 바로 그 자리에서 고객과 마주하는 점점 종업원의 준비된 자발적인 자세와 고객 입장에서 문제를 해결하려는 서비스지향적인 사고에 의한 결과라고 할 수 있다(Lim JE 2012; Donovan DT et al. 2004; Kim NJ et al. 2002).

지금까지 서비스지향성과 관련된 기존연구들은 기업의 수익성과 성장성, 고객만족과 충성도 등 조직성과의 주요 지표에 많은 영향을 미치고 있다고 밝히고 있다(Lytle RS et al. 1998). 하지만 뷔페레스토랑의 주방 종사자들의 경우 주어진 시간 내 음식생산과 함께 직접 고객을 대면하는 서비스까지 요구되는 상황에서 진정한 직무만족까지 이끌어 갈 수 있을 지는 의문이기도 하다. 이렇듯 조직의 서비스지향성은 서비스품질의 창출과 전달에 부분적 개념에 한정된 점은 연구의 한계점으로 지적된다. 특히 뷔페 레스토랑 조리사가 대 고객서비스를 수행함으로써 고객들에게 좋은 인상을 심어주며 양질의 서비스와 조직성과에 기여하는 바가 매우 크다고 하지만, 반면 이에 따른 종업원의 감정노동도 높아지고 있는 것도 제기되고 있어(Kim YH 2010) 이에 관한 연구는 매우 의의가 있을 것으로 본다. 따라서 본 연구에서는 호텔 뷔페 레스토랑 주방 종사자의 서비스지향성이 종업원 만족과 조직성과의 영향관계를 분석하여 전략적인 시사점을 제안할 것으로 기대한다.

II. 연구의 이론적 고찰

1. 조직의 서비스지향성(Organizational Service Orientation)

서비스지향성은 기업이 경쟁사들과 비교하여 서비스의 차별화를 시행하고 그 반응을 측정하는데 있어서 기업 자신의 고객에게 우월한 가치를 제공한다는 것에 큰 의의를 두고 있다(Berry et al. 1994; Treacy M & Wiersema F 1993; Sewell C & Brown PB 1992). 이러한 부분에서 학자들과 기업의 관리자들은 조직의 서비스 지향성이 보다 우수한 고객가치를 창조하는 요소로 인식하고 그 가치를 측정하여 이해하는 것에 중요성을 부각시켜 왔다(Hallowell R 1996). 따라서 서비스지향성은 경영진의 정책과 업무처리의 절차 및 경영목표에 내포된 철학으로 조직의 종업원과 고객 간의 상호작용에 영향을 미치는 일련의 태도와 행위를 의미하며(Schneider B et al. 1980), 이러한 행위에 영향을 주는 인지적 요인으로 볼 수 있다(Hogan J et al. 1984). Hogan J et al.(1994)는 조직의 서비스지향성을 조직의 목표달성을 위한 조직 구성원 상호 간에 도움을 주고 협조하는 개인들의 태도로 정의하고, 서비스지향성 지수(Service Orientation Index : SOI)를 개발하여 조직의 서비스지향성을 평가하였다.

서비스지향성은 주로 조직 중심적 접근과 개인 중심적 접근으로 구분하여 연구되어 왔다(Homburg C et al. 2002; Saura IG et al. 2005). 먼저 조직 중심적 서비스지향성은 회사의 모든 자원을 고객에게 서비스로 제공하기 보다는 새로운 규칙과 절차를 만들어 실행하고 그 시스템을 강조한 조직의 전반적인 분위기의 한 차원으로 요약된다(Lytle RS et al. 1998; Yoon SJ et al. 2007). 반면, 개인 중심적 서비스지향성은 종업원이 고객에게 서비스를 제공하는 데 있어 고객들과 유연하고도 개방적인 형태의 관계를 유지하려는 성향으로 직장에서의 대인관계, 고객들에 대한 관심, 규칙의 유연한 적용 등을 강조하며(Gwinner KP et al. 2005; Hogan J et al. 1984), 종업원들의 지각이나 믿음, 의견 등에 의해 비교적 잘 측정되고 이해되는 특징을 가지고 있다(Schneider B et al. 1996). 이상과 같이 조직의 서

비스지향성의 개념을 종합해보면 조직의 고객 지향적 구조 내에서 마케팅의 개념을 실현할 목적으로 설계된 시장정보에 대한 전략적 반응과 조직의 정책, 실무, 절차, 내부 특성이 인식된 배합의 정도로 정의되며, 조직의 서비스 우수성에 대한 전략적 애호도로 설명할 수 있다(Jose VG & Tetesa GG 2006).

조직의 서비스지향성 구성요인에 대하여 Lytle RS(1984)는 서비스리더십, 고객대우, 직원권한, 서비스훈련, 서비스예방, 서비스실패와 복구, 서비스기술, 서비스표준 커뮤니케이션, 서비스비전, 서비스보상과 인센티브 등 10가지 차원을 제시하였으며, 이후 Lytle RS et al.(1998)는 고객만족을 도출하기 위한 서비스지향성이라는 구성요인을 서비스리더십, 서비스시스템, 인적자원관리, 서비스접점 등 4 가지로 제시하였다. 이 외에도 Hogan J et al.(1984)은 서비스지향성을 적응성, 사회성, 호의성 등 3 가지 요인으로 설명하였으며, Dienhart JR et al.(1993)는 레스토랑산업에서 서비스지향성을 고객초점, 조직의 지원, 긴박한 상황에서의 서비스성 등 3 가지 구성요소로 구분하고, 각 변수의 성향이 강할수록 직무몰입, 고객지향성, 양질의 서비스가 향상됨을 주장하였다. 그리고 Donovan DT(1999)는 서비스지향성을 고객만족, 고객에 대한 준비, 서비스 전달능력, 고객에게 정보제공 능력, 개인적 유대관계 등 5 가지 차원을 구성하고, 총 24개 항목을 제시하였다. 한편 국내에서는 Lee HS 등(1999), Yoo JN 등(2000)은 서비스 지향성을 고객서비스를 최우선으로 한다는 서비스비전과 고객초점, 고객에게 탁월한 서비스 품질을 제공하고자 하는 서비스훈련과 서비스기술, 그리고 서비스문제를 사전에 예방하기 위한 서비스예방과 서비스 실패 복구 등 4가지로 분류하여 설명하였다. Suh CJ과 Han WY (2000)은 Lytle RS et al.(1998)의 모형과 같이 서비스 지향성을 서비스리더십, 서비스접점, 서비스시스템, 인적자원관리 등 네 가지로 분류하였는데, 여기서 서비스리더십은 관리자리더십과 서비스비전으로,

서비스접점은 고객대우와 종업원 권한위임 등으로 설명하고 있다. 또한 서비스시스템은 서비스실패 예방과 회복, 서비스기술, 서비스표준 커뮤니케이션 등으로, 그리고 인적자원관리는 서비스훈련, 서비스보상 등으로 설명하고 있다. 이에 본 연구에서는 서비스지향성을 어떤 특성들을 혼합적으로 다루는 대신에 각각의 것으로 정의하고자 Lytle RS et al.(1998)의 모형을 기반으로 하고자 한다.

이상 선행연구의 결과를 종합해보면 조직의 서비스지향성은 대면서비스를 확대하여 고객만족을 실천하는 특급호텔 뷔페레스토랑 주방종사자에게도 조직의 성과를 위해 중요한 목표로 볼 수 있으며, 결과적으로 종사원 자신의 직무만족에도 중요한 변수로 작용할 수 있다고 볼 수 있다.

2. 종업원의 직무만족(Employee Job Satisfaction)

직무만족이란 개인이 직무와 관련하여 갖게 되는 긍정적이고 우호적인 심리상태를 의미한다(Brown SP & Peterson RA 1994; Betty RW & Schneider CE 1981). 이는 조직의 입장에서 종업원 개인에게 내재적 동기와 조직몰입을 강화시켜 조직의 충성심을 제고시킬 수 있다는데 의의가 있다(Kim MK, 2011; Ji KY, 2009; Cho SB 등 2009; Jung HS 등 2009; Brown TJ et al. 2002). Lytle RS et al.(1998)은 조직의 서비스지향성의 최종 목표를 경영성과에 두고, 조직 내에 이와 같은 조직 풍토를 정착시키는 것이 필요함을 제시하였는데, 서비스성과를 위해서는 이를 직접 수행하는 종업원의 직무만족이 우선되어야 함을 강조하였다. 이처럼 종업원의 직무만족은 근로자가 속한 조직의 목표 달성에 있어서 부합된다고 할 수 있지만 무엇보다도 종업원 자신의 자존감과 조직의 역동적 분위기 구성에 있어서 더욱 가치가 있다고 할 수 있다(Kim MK, 2011). 이런 의미에서 기업의 조직에 소속되어 있는 종업원을 한편으로 내부고객이라고 할 수 있는데, 종업원이 직무를 수행하면서 느끼는 가치가 조직의 구성원

과 고객에게 미치는 영향이 직접적인 관계로 설명되기 때문이다(Yi YJ & La SA 2004; Grenler DD et al. 1994; Lewis B & Entwistle T 1990; Rust RT et al. 1996). 따라서 조직은 이들 내부고객에 대한 인적관리가 요구되며(Sergeant A & Frenkel S 2000; Heskett JL et al. 1994), 특히 고객과의 서비스 접점에 있는 종업원에 대한 인적자원 관리는 근로자와 조직의 균형이 함께 고려되어야 하는 섬세한 관리력 필요하다고 할 수 있다(Kim SH 2012; Kim SH, Jeon JA 2008; Gonzalez JV, & Garazo TG 2006).

서비스지향성과 종사원의 직무만족과의 관계에서 Kong KY 등(2007)은 호텔 종업원들이 자신이 속한 조직이 높은 서비스지향성을 가진 것으로 지각한다면 직무만족을 느끼게 되어 고객만족을 통해 기업의 성과를 향상시킬 수 있다고 하였다. 다시 말해 호텔조직의 서비스지향성이 높을수록 호텔종업원의 직무만족과 조직몰입이 높아지고, 종업원만족을 통한 고객만족을 극대화하기 위해서 여러 내부마케팅 프로그램의 개발에 대한 적극적인 관심이 요구된다고 주장하였다. Suh CJ 과 Yoon YS(2005)은 서비스 기업의 종업원 만족과 고객의 인지 서비스품질 간의 관계에서 서비스 운영방법에 대한 개선은 고객접점 종업원의 만족을 향상시키며, 이는 곧 외부고객에 의해 인지되고 평가된다고 하였다. 또한 종업원 만족은 단순히 보상차원 보다는 보상 외 차원에서 종업원 만족에 커다란 영향을 준다고 주장하였다.

이상 선행연구를 종합하면 조직에서 종업원의 직무만족은 조직의 생산성 향상과 함께 기업의 수익을 가져오는 변인이라고 할 수 있으며, 기업의 조직은 종업원의 직무만족 향상을 위한 직무와 조직의 가치관이 일치하도록 하고 이를 지원하여야 한다고 할 수 있다. 따라서 조직의 서비스지향은 종업원의 직무만족이 필히 고려되고 배려되어야 할 부분이라고 할 수 있으며, 결과적으로 고객만족이 실현되어 조직의 성과와 함께 종업원의 직무만족에도 영향을 미치는 변수라고 할 수 있다.

3. 조직성과(Organization Performance)

기업의 목표 달성은 보통 조직의 성과 지표로 제시되는데, 이는 기업의 가치를 향상시키고 경영전략에 성공적인 의사결정을 위한 유용한 의미를 지닌다(Kaplan RS & Norton DP 1992). 일반적으로 성과란 생산성(productivity), 질(quality), 적시성(time), 대응성(responsiveness), 효과성(effect) 등을 포함한다. 그리고 그 성과의 기준은 경영목표가 어느 정도 달성되었는가를 알기 위한 척도로 활용된다. 즉, 조직에서 성과의 의미는 그 조직이 실행하고 있는 특정한 기능과는 관계없이 그 조직이 지니고 있는 존속, 순응, 자기유지, 성장의 능력이며, 목표달성도라고 정의할 수 있으며 조직차원에서 종속변수로 가장 많이 활용되어 왔다(Geyer ALJ & Steyrer JM 1998). 반면에 조직성과는 연구자가 바라보는 관점에 따라 불분명하고 명확하게 정의되지 못한 개념 중의 하나이기도 하다. 이러한 이유는 조직의 목표설정과정에 있어서 다양한 조직구성원들의 가치가 반영될 수 있고, 그리고 시간에 따른 여러 요소들이 관련되어 있어서 그 모호성이 제기 될 수 있기 개념이기 때문이다(Rogers E & Wright P 1998).

아무튼 선행연구에서 다루어온 조직성과는 크게 인적자원의 산출물, 조직의 산출, 재무회계 산출, 자본시장 산출 등 4가지 범주로 요약된다(Dyer L & Reeves T 1995). 여기서 인적자원의 산출은 이직률이나 결근율, 직무만족 등을 의미하고, 조직의 산출물은 생산성, 품질, 서비스, 충성심, 혜택, 신뢰 등을 의미한다. 재무회계 산출은 자산회수율, 이익률 등을 포함하고 그리고 자본시장 산출은 주식가격, 성장률, 배당률 등을 내포한다. 이러한 산출물들은 각자 조직의 다른 측면을 설명하는 것으로 연구자가 그 특성을 잘 이해하고 선택해야 함을 요구하며, 각각의 성과가 갖는 의미를 고려하여 활용해야 할 필요가 있다고 할 수 있다(Rogers E & Wright P 1998). 따라서 조직성과를 다시 정의하면 조직을 구성하는 각 사업부문, 기능, 업무, 집단 및 개인 등이 조직의

목표를 실현하기 위하여 달성한 결과, 즉 책임 단위의 성과를 모두 합한 것이라 할 수 있다. 조직성과의 전통적인 측정 지표는 주로 재무적 성과 중심이었으나 최근 들어서는 비재무적 요인들이 기업의 가치와 성과에 직접적인 관련이 있다는 사실이 입증되고 있다(Zairi M et al. 1994). 그래서 재무적 성과 지표는 단기적 성과측정에 주로 사용되고, 비재무적 성과 지표는 장기적 성과를 측정하는데 제안할 수 있다(Kaplan RS & Norton DP 1992). 이상과 같이 조직성과는 매우 다양하고 포괄적인 의미를 내포하고 있어 어떤 단일지표로 그 전체적 의미를 포괄하는 것은 곤란하다고 할 수 있으며, 또한 성과 지표들 간의 서로 상충된 면으로 인하여 일률적으로 성과가 높다고 낮다고 평가하는 것은 문제가 될 수 있다(Rogers E & Wright P 1998).

일반적으로 호텔레스토랑에서의 조직성과는 경영활동의 결과로서 사업의 성장과 함께 조직의 성장(Build organizational capabilities)을 위한 정량적, 정성적 공헌을 의미한다(Jeong SH & Hwang MH 2003). 따라서 선행연구를 종합해보면, 레스토랑 조직의 수익성, 성장성, 생산성, 유동성, 안전성, 활동성 등은 재무적 성과의 대표적인 지표이고, 고객만족, 종사원의 사기, 직무만족, 조직몰입, 기업이미지, 정보시스템 등은 비재무적 성과의 대표적인 지표라고 할 수 있다. 본 연구에서는 조직의 서비스지향성 측면과 직무만족의 관계에서 사용되고 있는 종속변수 중에서 재무적인 요인과 비재무적인 요인을 포괄적으로 수용할 수 있는 매출액 수준, 시장점유율, 고객의 평가, 고객의 수를 조직성과의 측정변수로 사용하고자 한다.

Ⅲ. 연구 설계

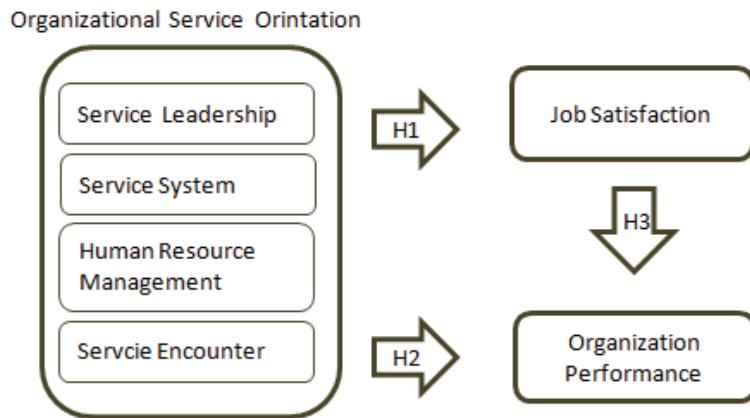
1. 연구모형 및 가설 설정

최근 특급호텔 뷔페레스토랑의 고급화가 날로 지속되면서 즉석요리를 중심으로 주방 종사자의 고객 대면 서비스가 확대되고 있으며, 영업장의

운영전략 차원에서 주방 종사자의 서비스지향성은 더욱 요구되는 시점에 와있다. 반면 서비스지향성을 추구하는 것이 레스토랑 경영의 관리적 전략수단으로 활용되고 있지만 무리한 조직의 무리한 서비스지향성이 오히려 직무의욕을 떨어지는 우려도 지적되고 있다(Kim YH 2010). 그동안 생산 부문에 종사한 주방이라는 특이한 조직에서 중요성이 부각되지 않았던 가운데 서비스지향성과 직무만족 및 조직성과 등 이들 변수간의 관계를 입증하는 것은 매우 의의가 있다고 볼 수 있다. 이에 본 연구는 호텔뷔페 레스토랑에 주방에 종사하고 있는 조리사를 대상으로 조직의 서비스지향성이 종업원 직무만족과 영업장의 조직성과에 미치는 관계를 입증하고자 한다.

조직에 있어 서비스지향성이 갖는 의의는 경영진의 정책과 목표를 차별화전략으로 시행할 수도 있고, 그 반응을 측정하여 고객들에게 더 나은 가치를 생산할 수 있다는데 의의를 두고 수행되어 왔다(Lynn ML et al. 2000; Berry LL et al. 1994; Treacy M & Wiersema F 1993). 즉 조직의 구조 내에서 고객 지향적인 마케팅 개념을 실현함으로써 조직의 성과를 달성하는 수 있다는 것이다 (Jose VG & Tetesa GG 2006; Homburg C et al. 2002). 이는 조직의 서비스지향성을 수행하면서

느기는 종업원의 가치와 밀접한 관계에 있는데, 이들 종업원들의 자발적인 마음자세가 기업의 고객과 조직의 구성원에게 미치는 영향이 직접적이라고 할 수 있기 때문이다(Heskett JL et al., 1994). 이에 기업은 이들에 의해 서비스를 제공받는 고객이 충족감을 느낄 수 있도록 서비스를 제공하는 종업원에 대한 인적자원 관리가 요구 될 수 있다. 다시 말해 조직에서 서비스지향성을 수행하는 종업원의 직무만족은 조직의 생산성 향상과 함께 기업의 수익을 가져오는 변인이라고 할 수 있으며 종업원 개인의 서비스지향성에 영향을 미치기도 하지만 결과적으로 조직의 서비스지향성에 의해 직무만족도 향상될 수 있다는 결과는 매우 의의가 있을 것으로 본다. 다시 요약하면 조직의 서비스지향성은 탁월한 서비스 품질의 창출과 함께 경영목표의 전달이 가능하며, 조직의 높은 성과를 가질 수 있다는 것을 의미한다(Choi SM, Choi JS 2006). 또한 이를 직접 수행하는 종업원에게도 일부 부정적인 자극도 우려되지만 자긍심과 같은 긍정적 반응도 일으켜 직무 만족을 향상시키는 추론이 가능하다. 따라서 서비스기업은 조직 내에 서비스 지향적 풍토를 정착시키는 것이 우선되어야 하고, 조직의 서비스지향성이 조직성과의 기준이 되어야 함을 주장 할 수 있다



<Fig. 1> Research Model

(Lytle RS et al. 1998).

이상 선행연구들을 종합해보면, 조직의 서비스지향성이 종업원의 서비스 태도와 행동에 유의한 영향을 미쳐 조직의 서비스지향성은 종업원의 직무만족에 영향을 미치고(Gonzalez JV, & Garazo TG 2006), 결과적으로 고객이 지각하는 서비스품질에 긍정적인 영향을 미쳐서 조직성과를 향상시키는 것으로 추론할 수 있다(Park SY 2000). 이 외에도 서비스지향성이 기업성과(Suh CJ · Han WY 2000)나 종업원의 직무만족 및 조직몰입(Yoo JN et al. 2000)에 직접적인 유의미한 영향을 미친다는 연구결과는 연구가설을 세우는데 이의가 없다고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 이와 같은 선행연구결과를 토대로 특급호텔 뷔페레스토랑 주방 조직의 서비스지향성도 종업원의 직무만족과 영업장의 경영성과에 영향관계를 살펴보고자 아래와 같이 연구모형과 연구가설을 설정하였다.

연구가설1. 서비스지향성은 종업원 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

연구가설2. 서비스지향성의 조직성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

연구가설3. 종업원의 직무만족은 레스토랑의 조직성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정도구의 선정

본 연구에서는 Lytle RS et al.(1998)의 모형과 이를 응용한 Suh CJ & Han WY(2000)의 연구 모형을 토대로 서비스지향성을 서비스리더십, 서비스접점, 서비스시스템, 인적자원관리 등 4가지 요인으로 구분하고, 종업원의 직무만족과 조직성과의 각 문항을 호텔 뷔페 레스토랑의 환경에 적용하여 각각 4문항 씩 총 24문항을 선정하였다. 그리고 각 측정 항목은 리커트 5점 척도에 의해 '1=전혀 그렇지 않다', '5=매우 그렇다'로 하였다. 이들 변수에 대한 조작적 정의를 하면 다음과 같다.

우선, 조직의 서비스지향성에서 서비스리더십은 효과적이고 적극적인 서비스지향성을 창출하

고 유지하는 데 매우 중요한 요소로 관리자리더십과 서비스비전 등이며(Schneider B., 1980), 서비스접점은 직원과 고객과의 상호작용을 말하는 것으로 고객대우와 종업원 권한위임 등이다(Yi YJ & La SA 2004). 또한 서비스시스템은 서비스품질의 일관성을 유지하기 위한 항목으로 서비스실패 예방과 회복, 서비스기술, 서비스표준 커뮤니케이션 등을 말하고, 인적자원관리는 서비스 품질을 만들 수 있는 조직의 능력으로 서비스훈련, 서비스보상 등이다(Lytle RS et al. 1998). 그리고 종업원의 직무만족은 Hatfield JD & Huseman RC(1982)가 측정한 Job Preception Scales을 참고하여 직무와 직접적으로 관련이 있는 업무수행의 보람과 성취감, 업무량에 대한 만족, 상사와 동료들과의 대인관계 만족, 회사에 대한 만족 등 네 가지 항목으로 정의 하고자 한다. 마지막으로 호텔레스토랑에서의 조직성과는 경영활동의 결과로서 사업의 성장과 함께 조직의 성장을 위한 정량적, 정성적 공헌을 의미하기에 이 부분을 모두 수용할 수 있는 변수들로 구성하는 것이 유용하다(Kaplan RS & Norton DP 1992; Jeong SH & Hwang MH 2003). 때문에 뷔페레스토랑의 종업원의 서비스지향성과 직무만족에 의한 조직성과는 Jeong SH & Hwang MH(2003)의 측정항목을 인용하여 매출액과 시장점유율, 고객수 증가율 등 재무적 성과지표와 고객의 평가와 같은 비재무적 성과지표의 개념으로 구성하였다.

3. 실증조사방법

본 연구에서 수행한 표본추출은 서울 시내 특급 호텔 뷔페 레스토랑의 주방조직 조리사를 대상으로 2012년 8월 1일 부터 8월 30일까지 약 1개월간 실시하였다. 설문지 배포는 강북의 특1급 호텔 4곳(L, S, P, W호텔)과 강남의 특1급 호텔 5곳(R, L, I, S, IP호텔) 그리고 P호텔에서 직영하고 있는 여의도 63빌딩의 P뷔페레스토랑을 선정하여 각각 30부 씩 배포하여 281부 회수하였다. 설문조사는 주방 책임자의 협조를 받아 조사자가 설문조

<Table 1> The structure and contents of the questionnaire

Factors	Variables	Remarks
Organizational Service orientation	Service Leadership	
	- Boss receives the respect from the staff.	Schneider B.(1980)
	- Boss controls properly his staff working.	Hogan J et al.(1984)
	- Boss makes a lot of efforts to improve his staff's abilities.	Lytle RS et al.(1998)
	- Boss presents the business goals and directions exactly.	
	Service Systems	
	- I know my privileges to some extent.	Hogan J et al.(1984)
	- I know enough about the work I have to do.	Lytle RS et al.(1998)
	- We are positively accepting customer feedback.	Suh CJ & Han WY(2000)
	- We handle complaints about customer service quickly	
	Human Resource Management	
	- We are training service skills to provide outstanding service for our customers.	Lytle RS et al.(1998)
	- We evaluate the effectiveness of the training continually.	Suh CJ & Han WY(2000)
	- We offer incentives to employees who provide outstanding service.	
	- We encourage staff to provide excellent service for our customers.	
Service Encounter		
- We are more friendly than competitors' employees.	Hogan J et al.(1984)	
- We always use good manners at the point of contact with customers.	Lytle RS et al.(1998)	
- We are always trying to reduce customer inconvenience.	Yi YJ & La SA (2004)	
- We provide sincere services for customers.		
- I have interest and passion in my work.		
Job Satisfaction		
- I am satisfied with the workload given to me.	Hatfield JD & Huseman RC(1982)	
- I am satisfied with the relationship with my boss and colleagues.		
- I think my work is very important in our company.		
- Our restaurant sales are rising continuously.	Kaplan RS & Norton DP 1992)	
Organization Performance		
- The market share of our restaurant is excellent in comparison with competing hotels.		
- Our restaurant has gained a good reputation from customers.	Jeong SH & Hwang MH (2003)	
- The number of customers using our restaurant is constantly increasing.		

사에 대한 취지와 기입방법을 설명하고, 응답자가 직접 기입하는 자기기입법으로 실시하였다. 설문지를 코딩 하던 중 불성실한 응답자 5부를 제외한 총 276부가 최종적으로 분석에 사용되었고, 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩(Date Coding) 과정을 거쳐 통계 패키지 SPSS Window 18.0과 AMOS 16.0을 이용하여 자료 분석을 하였다.

IV. 실증분석 결과

1. 표본의 인구통계학적 특성

총 276명의 유효한 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 <Table 1>과 같이 분석되고 있음을 확인해 볼 수 있다.

2. 탐색적 요인분석 및 신뢰성 검증

본 연구의 측정항목에 대한 탐색적 요인분석과 신뢰성 검증을 위해 이론변수의 다 측정 항목 간의 내적 일관성을 Cronbach's Alpha계수에 의해 분석하였고, 탐색적 요인분석을 통해 구성개념들의 측정타당성을 검토하였다. 또한 본 연구에서 사용된 변수들의 단일 차원성을 확보하기 위해 구성단위별로 주성분 분석을 실시한 후 요인적재치(Factor loading)를 높이기 위한 베리맥스(Varimax rotation)회전방식을 적용해 요인분석을 실시하였다. 조직의 서비스지향성에 대한 요인분석 결과는 <Table 2>와 같이 조사되었는데, 먼저 KMO값은 .846, Bartlett 구형성 검증값은 2032.708(p<0.01)로 분석되었으며 총 분산설명력

<Table 2> Demographic Characteristics of the Respondents

Respondent Characteristics	Items	Frequencies (Percentages)	Respondent Characteristics	Items	Frequencies (Percentages)
Gender	Male	198 (48)	Experience (Years)	~5 y	68 (24.6)
	Female	78 (52)		5-9 y	72 (26.1)
Age (Year)	20 - 29	64 (25.3)		10-14 y	83 (30.1)
	30 - 39	122 (37.3)		15 y~	53 (19.2)
	40 - 49	76 (26.2)	Job Level	~2rd Cook	124 (44.9)
	50 ~	30 (11.1)		1st Cook	69 (25.0)
Education Level	High School	11 (4.0)		Sus Chef	52 (18.8)
	College(2 years)	170 (61.6)	Chef~	31 (11.2)	
	University	82 (29.7)	The Total	276 (100)	
	Graduate School	13 (4.7)			
The Total	276 (100)				

은 66.38%로 분석되었다. 그리고 종업원의 직무 만족과 경영성과에 대한 요인분석은 <Table 3>과 같이 조사되었으며, KMO값은 .856, Bartlett 구형성 검증값 985.662(p<0.01)로 분석되었고, 분산의 설명력은 66.18% 나타났다. 신뢰도 분석결과, Cronbach's Alpha계수는 서비스리더십이 $\alpha=.889$, 서비스시스템 $\alpha=.805$, 인적자원관리 $\alpha=.806$, 서비스접점 $\alpha=.738$ 로 나타났고, 종업원 직무만족은 $\alpha=.837$, 그리고 경영성과는 $\alpha=.812$ 로 모두 0.7이상으로 구성요인에 대한 내적일관성이 있는 것으로

나타났다.

3. 확인적 요인분석

호텔 뷔페레스토랑 주방 조직의 서비스지향성에 대해 탐색적 요인분석을 통해 정제된 측정척도를 이용하여 측정항목 간의 수렴타당성과 판별타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 측정도구의 최적상태를 도출하기 위해 적합도 평가는 GFI, AGFI, NNFI, NFI(>.90이 바람직함), RMR(.05보다 작을수록 바람직함),

<Table 2> Exploratory factor analysis on organizational service orientation

Factors	Variables	Mean	SD	Factor loading	Variance explained	Eigen-value	Cronbach's α
Service Leadership	SL1 Boss receives the respect from the staff.	3.76	.873	.813	35.17%	5.627	.889
	SL2 Boss controls properly his staff working.	3.79	.865	.842			
	SL3 Boss makes a lot of efforts to improve his staff's abilities.	3.75	.948	.795			
	SL4 Boss presents the business goals and directions exactly.	3.80	.958	.802			
Service Systems	SS1 I know my privileges to some extent.	3.95	.764	.820	14.18%	2.267	.805
	SS2 I know enough about the work I have to do.	4.04	.817	.852			
	SS3 We are positively accepting customer feedback.	4.05	.868	.693			
	SS4 We handle complaints about customer service quickly	3.94	.888	.615			
Human Resource Management	HR1 We are training service skills to provide outstanding service for our customers.	3.68	.958	.616	9.20%	1.472	.806
	HR2 We evaluate the effectiveness of the training continually.	3.70	.866	.596			
	HR3 We offer incentives to employees who provide outstanding service.	3.32	.976	.843			
	HR4 We encourage staff to provide excellent service for our customers.	3.54	.928	.835			
Service Encounter	SE1 We are more friendly than competitors' employees.	3.80	.821	.764	7.84%	1.255	.738
	SE2 We always use good manners at the point of contact with customers.	3.90	.719	.731			
	SE3 We are always trying to reduce customer inconvenience.	3.75	.857	.746			
	SE4 We provide sincere services for customers.	3.88	.814	.771			

a. KMO= 0.846 , Bartlett's Test of Sphericity = 2032.708(p=.000) df=120

<Table 3> Exploratory factor analysis on job satisfaction and business performance

Factors	Variables	Mean	SD	Factor loading	Variance explained	Eigen-value	Cronbach's α
Job Satisfaction	JS 1 I have interest and passion in my work.	3.73	.815	.790	52.291%	4.183	.837
	JS2 I am satisfied with the workload given to me.	3.65	.824	.772			
	JS3 I am satisfied with the relationship with my boss and colleagues.	3.83	.762	.833			
	JS4 I think my work is very important in our company.	3.81	.814	.713			
Organization Performance	OP1 Our restaurant sales are rising continuously.	3.44	.899	.723	13.894%	1.112	.812
	OP2 The market share of our restaurant is excellent in comparison with competing hotels.	3.41	.892	.834			
	OP3 Our restaurant has gained a good reputation from customers.	3.73	.854	.716			
	OP4 The number of customers using our restaurant is constantly increasing.	3.40	.840	.768			

a. KMO= 0.856 , Bartlett's Test of Sphericity = 958.662(p=.000) df=28

RMSEA(.05-.08이 바람직함), χ^2 (작을수록 바람직함) 등을 이용하였다. 서비스지향성에 대한 확인적 요인분석결과, 경로계수와 모든 추정치의 t 값이 2.58(p<.01)보다 커서 통계적으로 유의하다고 할 수 있었으며, 다중상관계수(R²)가 항목을 제거하여 적합도 지수가 충족될 수 있게 인적자원관리의 1 문항이 제거되었다. 이에 대한 적합도 지수를 확인한 결과, $\chi^2=143.346$, 자유도(df)=83, p=0.000, 기초적합도(GFI)=.934, 조정적합도(AGFI)=.905, 표준점적합(NFI)=.923, 비표준점적합

도(NNFI)=.956, 원소 간의 평균차이(RMR)=0.31, 근사오차 평균자승의 이증근(RMSEA)=.051로 각각 조사되어 전반적인 적합도 지수를 충족하고 있는 것으로 나타났다.

종업원 직무만족과 경영성과에 대한 확인적 요인분석 결과, 경로계수와 모든 추정치의 t 값이 2.58(p<.01)보다 커서 통계적으로 유의하다고 할 수 있었으며, 다중상관계수(R²)가 항목 제거 없이 분석에 활용하였다. 이에 대한 적합도 지수를 확인한 결과 $\chi^2=168.643$, 자유도(df)=18, p=0.000,

<Table 4> Confirmatory factor analysis on organizational service orientation

Factors	Variables	Standard loading	S.E.	C.R.	P	SMC
Service Leadership	SL1 Boss receives the respect from the staff.	.782	.030	9.765	***	.611
	SL2 Boss controls properly his staff working.	.803	.028	9.444	***	.645
	SL3 Boss makes a lot of efforts to improve his staff's abilities.	.857	.029	8.207	***	.735
	SL4 Boss presents the business goals and directions exactly.	.854	.030	8.307	***	.729
Service Systems	SS1 I know my privileges to some extent.	.587	.037	10.345	***	.344
	SS2 I know enough about the work I have to do.	.602	.041	10.240	***	.363
	SS3 We are positively accepting customer feedback.	.687	.042	9.419	***	.473
	SS4 We handle complaints about customer service quickly	.818	.040	6.527	***	.669
Human Resource Management	HR1 We are training service skills to provide outstanding service for our customers	.800	.045	7.271	***	.640
	HR2 We evaluate the effectiveness of the training continually.	.750	.038	8.508	***	.562
	HR3 We offer incentives to employees who provide outstanding service.			exclusion		
	HR4 We encourage staff to provide excellent service for our customers	.605	.053	10.343	***	.366
Service Encounter	SE1 We are more friendly than competitors' employees.	.667	.045	8.303	***	.445
	SE2 We always use good manners at the point of contact with customers.	.575	.036	9.656	***	.331
	SE3 We are always trying to reduce customer inconvenience.	.637	.049	8.837	***	.405
	SE4 We provide sincere services for customers.	.694	.044	7.772	***	.481

$\chi^2=143.346$, df=83, p=0.000, GFI=.934, AGFI=.905, NFI=.919, NNFI=.956, RMR=0.31, RMSEA=.051

<Table 5> Confirmatory factor analysis on job satisfaction and organizational performance

Factors	Variables	Standard loading	S.E.	C.R.	P	SMC
Job Satisfaction	JS1 I have interest and passion in my work.	.787	.252	8.477	***	.363
	JS2 I am satisfied with the workload given to me.	.681	.363	10.029	***	.542
	JS3 I am satisfied with the relationship with my boss and colleagues.	.782	.225	8.580	***	.532
	JS4 I think my work is very important in our company.	.758	.280	9.035	***	.662
Organization Performance	OP1 Our restaurant sales are rising continuously.	.603	.507	10.487	***	.619
	OP2 The market share of our restaurant is excellent in comparison with competing hotels.	.736	.363	9.070	***	.463
	OP3 Our restaurant has gained a good reputation from customers.	.730	.340	9.180	***	.612
	OP4 The number of customers using our restaurant is constantly increasing.	.814	.238	7.356	***	.574
χ ² =45.749, df=18, p=0.000, GFI=.961, AGFI=.923, NFI=.953, NNFI=.954, RMR=0.26, RMSEA=.075						

GFI=.961, AGFI=.923, NFI=.953, NNFI=.954, RMR=0.26, RMSEA=.075인 것으로 나타나 전반적인 적합도 지수를 충족하고 있는 것으로 나타났다.

4. 상관관계분석

탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 확정된 측정척도에 대해 상관관계 분석과 관별타당성 분석을 실시하였다. 분석결과, 측정척도 간의 상관관계수 값은 <Table 6>에 제시된 것과 같이 -.013 ~ .624의 값으로 1보다 작게 나타났으나 서비스접점이 요인 간 관련성 매우 미약한 것으로 나타났다. Cronbach's α는 일반적으로 요구되는 0.60이상 보다 높은 .738 ~ .889의 값으로 신뢰도가 높은 것으로 나타났다.

5. 연구가설 검증

가설 검증을 위한 분석방법으로 구조방정식 모형을 사용하였으며, 분석결과 모델의 적합도 지수는 $X^2 = 352.257(p<.001)$, $df=207$, GFI=.900, AGFI=.867, NFI=.888, NNFI=.938, RMR=.042, RMSEA=.051로 나타났다. 또한 외생변수인 서비스리더십, 서비스시스템, 인적자원관리, 서비스접점에 의한 직무만족은 45.8%(R²=.458), 경영성과는 37.7%(R²=.377)의 설명력을 가지며, 직무만족에 의한 경영성과는 34.5%(R²=.345)의 설명력을 가지는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 이를 토대로 가설을 검증하였다.

뷔페레스토랑 주방 조직의 서비스지향성 중에서 종업원의 직무만족에 영향을 미치는 것은 서비스시스템($t=4.659 < \pm 1.96$)과 서비스리더십($t=3.257 < \pm 1.96$)으로 연구가설을 채택하였으나,

<Table 6> Correlation analysis between the factors

	A	B	C	D	E	F
A. Service Leadership	1					
Service Orientation B. Service Systems	.530**	1				
C. Human Resource Management	.576**	.540**	1			
D. Service Encounter	.016	-.013	-.004	1		
E. Job Satisfaction	.542**	.624**	.467**	.043	1	
F. Organization Performance	.444**	.563**	.467**	-.028	0.587**	1
M	3.776	3.997	3.637	3.812	3.754	3.495
± SD	.795	.665	.753	.601	.659	.696
Cronbach's α	.889	.805	.757	.738	.837	.812

** p<0.01. *** p<0.001.

인적자원관리($t=-.353 < \pm 1.96$)와 서비스접점($t=1.228 < \pm 1.96$)은 기각되었다. 이는 종업원의 직무만족을 향상시키는 서비스지향성은 서비스시스템과 서비스리더십에 의해 작용되는 것으로 이해할 수 있다. 특히 서비스시스템이 특급호텔 뷔페레스토랑의 주방조직에서 종업원의 직무향상을 도모할 수 있는 방법이 확인되었으며, 서비스리더십에 의한 책임자의 역할과 서비스의 비전을 제시함이 유효하다고 볼 수 있다. 하지만 서비스접점에서 고객의 대우와 종사원의 권한위임이 직무만족의 향상에는 유효하지 않는 것으로 나타났다. 특급호텔 뷔페레스토랑의 주방 종업원 개인의 역량이 제한적이기 때문에 주방책임자의 서비스리더십에 의한 시스템을 구축하는 것이 바람직하다고 본다.

서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향관계에서는 인적자원관리($t=2.728 < \pm 1.96$)만이 연구가설을 채택하였고, 나머지 서비스리더십, 서비스시스템, 서비스접점은 기각되었다. 뷔페 레스토랑의 경영성과에 직접적인 영향관계에는 서비스지향성의 인적자원관리만이 유효한 것으로 나타나 기존의 연구결과와도 다르게 나타났다. 즉 뷔페레스토랑의 주방조직에서 경영성과를 향상시키기 위해서는 서비스의 방향성보다는 인적자원관리의 핵심내용인 종업원의 채용과 교육훈련, 서비스 관련 행동에 대한 보상 등이 조직의 성과

에 직접적인 영향이 있다고 볼 수 있다(Heskett JL et al. 1997; Hallowell R et al., 1996; Schneider B et al., 1996).

그리고 종업원의 직무만족($t=4.757 < \pm 1.96$)은 경영성과에 영향을 미친다는 연구가설은 채택되었다. 이는 선행연구에서 제시된 결과와 같다. 즉 종업원의 직무만족이 종사자의 유지와 생산성에 영향을 미치게 되며, 이는 고객의 지각가치에 영향을 주어서 고객만족에 영향을 미치게 되므로 궁극적으로 기업의 수익성에 영향을 주게 된다는 결과와 일치한다(Suh CJ, Han WY 2000; Heskett JL et al. 1994).

V. 결 론

조직의 서비스지향성의 최종 목표는 기업에 있어서 경영성과를 달성하는데 있으며, 조직에 있어서는 조직의 성과를 달성함에 있다고 할 수 있다. 또한 서비스지향성이라는 가치를 수행하는 종업원이 대한 직무만족은 조직의 성과를 실현하는데 가장 우선적으로 고려되어야 하는 관리적인 개념이라고 할 수 있어서 결과적으로 조직의 서비스지향성이 직무만족에도 영향관계에 있다고 볼 수 있다. 이에 본 연구는 특급호텔 뷔페레스토랑 주방 조직의 서비스지향성이 종업원의 직무만족과 조직성과에 미치는 영향관계를 실증적으로

<Table 7> Results of the analysis of a structural equation model

Hypothesized relationship	Estimate	S.E.	C.R.	Results
H1 Service Orientation → Job Satisfaction				
H1a Service Leadership → Job Satisfaction	.259	.079	3.257**	Supported
H1b Service Systems → Job Satisfaction	.485	.104	4.659***	Supported
H1c Human Resource Management → Job Satisfaction	.078	.083	-.353	Rejected
H1d Service Encounter → Job Satisfaction	.078	.064	1.228	Rejected
H2 Service Orientation → Business Performance				
H2a Service Leadership → Business Performance	-.179	.097	-1.842	Rejected
H2b Service Systems → Business Performance	.125	.132	.945	Rejected
H2c Human Resource Management → Business Performance	.443	.162	2.728**	Supported
H2d Service Encounter → Business Performance	-.108	.070	-1.541	Rejected
H3 Job Satisfaction → Business Performance	.618	.130	4.757***	Supported

$\chi^2=352.257(df=207 p<0.001)$, $GFI= 0.900$, $AGFI= 0.867$, $NFI=0.888$, $NNFI=0.938$ $RMR=0.042$, $RMSEA= 0.051$

*** $p<0.001$, ** $p<0.05$

검증하여 주방종사자의 효과적인 관리에 대한 시사점을 제공하고자 하였다. 이를 위해 조직의 서비스지향성(서비스리더십, 서비스시스템, 인적자원관리, 서비스접점)과 종업원의 직무만족 및 영업장의 조직성파에 대한 개념과 이론적 배경을 중심으로 각각의 구성개념에 대한 요인을 도출하여 영향관계를 분석하였다.

연구결과를 요약해 보면, 첫째, 종업원의 직무만족에 대한 조직의 서비스지향성은 선행연구(Kim SH 2012; Kim SH, Jeon JA 2008; Kong KY 등 2007; Gonzalez JV, & Garazo TG 2006; Suh CJ · Yoon YS 2005)와 같이 영향관계에 있으나 모든 변수들이 지지하지는 않았다. 조직의 서비스지향성 중 서비스시스템과 서비스리더십은 종업원의 직무만족에 정(+의 영향관계가 존재하였으나 인적자원관리와 서비스접점은 그렇지 못하였다. 이러한 검증결과에 의하면 조직의 서비스성파가 종업원의 직무만족을 향상시키는 변수이기는 할 수 있으나 Lytle RS et al.(1998)이 제시한 바와 같이 조직의 서비스성파를 위해서 이를 직접 수행하는 종업원의 직무만족이 우선되어야 함을 강조한 것과 같은 내용이라고 할 수 있다. 즉, 서비스지향성이 향상됨으로써 직무만족도 크게 개선될 수 있으나, 역으로 종업원의 직무만족이 서비스지향성을 향상시킬 수 있는 변수로 지적될 수 있기 때문이다. 이에 주방조직의 종업원 직무만족을 향상시키기 위해서는 주방책임자의 서비스리더십과 주방조직에 적합한 서비스시스템을 도입하는 것을 제안할 수 있다. 뷔페레스토랑 주방책임자는 관리자로서의 부하직원들로부터 존경을 받을 수 있도록 팀원들을 적절히 통제하여야 하며, 부하들의 업무능력을 향상시키는 노력과 업무의 목표 및 방향성을 제시하여야 한다. 또한 뷔페레스토랑의 영업장接客 시스템을 각자 종업원의 권한관계와 직무가 명확하게 하여야 하며, 고객의 의견을 수렴할 수 있는 서비스표준 커뮤니케이션, 고객의 불만을 신속하게 처리할 수 있는 서비스기술과 서비스실패에 대한 예방과 회

복 등 효율적인 서비스시스템을 제안할 수 있다.

둘째, 레스토랑의 조직성파에 대한 서비스지향성은 인적자원관리만이 정(+의 영향관계에 있음을 확인하였다. 이러한 결과의 의미는 우선, 선행연구와는 다르게 조사되었는데, 제한적인 서비스를 지향하는 주방조직에서 서비스지향성을 향상시키는 관점에서 몇 가지 시사점을 제안할 수 있다는 데 의의가 있다. 먼저 조직성파라는 변수의 특성상 재무적, 비재무적 구성요인에 의한 결과로 Rogers E & Wright P(1998)가 제시하였듯이 시간차원에 따라 다르게 평가될 수 있는 요인이라는 점이 고려될 수 있고, 두 번째는 오픈된 레스토랑이라고는 하나 주방이라는 조직이 제한적인 서비스를 제공할 수밖에 없는 환경적인 요인이 있다고 볼 수 있다. 따라서 현재의 서비스지향성에 의한 뷔페레스토랑의 조직성파를 개선하기 위해서는 서비스지향성의 인적자원관리에 의한 영향력을 강화시키는 방안이 제안될 수 있다. 이는 Jeon JA과 Kwon BH(2011)의 연구 결과와 같이 충분한 서비스지향성을 향상하고자 하는 서비스훈련과 이에 따른 서비스보상이 지원되어야만 가시적인 개선이 가능함을 보여주고 있다. 따라서 뷔페 레스토랑의 인적자원관리는 탁월한 서비스를 제공할 수 있는 교육과 훈련이 있어야 하겠고, 지속적으로 교육훈련의 효과를 평가할 수 있도록 하여야 하겠다. 또한 우수한 서비스를 제공한 종업원에 대한 격려가 뒤따를 수 있는 관리가 요구된다.

셋째, 종업원의 직무만족이 레스토랑의 조직성파에 미치는 관계는 선행연구와 같이 정(+의 영향관계가 존재하였다. 이는 종업원의 직무만족이 레스토랑의 조직성파에 직접적인 영향관계에 있는 것으로 종업원의 직무만족을 향상시킬 수 있는 요인들을 찾아 관리하는 것이 바람직하고 할 수 있다.

이상 연구 결과를 종합하면 서비스지향성의 서비스리더십과 서비스시스템이 종업원의 직무만족에 미치나 영업장의 조직성파에 직접적이지 않고, 대신 인적자원관리가 조직성파에 직접적이라

고 할 수 있다. 또한 종업원의 만족이 조직성과에 직접적인 관계에 있기 때문에 서비스지향성을 향상시키면서 종업원의 직무만족을 향상시키기 위해서는 서비스리더십과 서비스시스템이 우선되어야 한다고 할 수 있다. 그리고 서비스지향성을 향상시키면서 직접적인 레스토랑의 조직성과를 도출하기 위해서는 인적자원관리에 의한 서비스훈련과 서비스보상이 효과적이라고 할 수 있다.

본 연구 결과에 의한 시사점은 조직의 서비스지향성이 서비스기업의 우수한 고객가치를 창조하는 요소로 인식되고 있는 가운데, 서비스지향성의 관리적 방향성을 제안하였다는데 의의가 있다. 특히 특급호텔 뷔페레스토랑의 주방조직이 대면서비스에 의한 즉석요리가 확대되고 있는 만큼, 본 연구 결과는 주방조직의 서비스지향성을 관리하고 그 방향성을 제시할 수 있게 되었다. 반면 본 연구가 특급 호텔 뷔페레스토랑의 뷔페주방만을 대상으로 하였기에 대면 서비스가 활발히 운영되고 있는 영업장 홀 종업원과 일반 뷔페레스토랑의 주방조직으로 확대하여 해석하는 데는 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 홀 종사원과 주방 종사원 및 일반 뷔페레스토랑 으로서 확대하여 실시하면 더욱 의미가 있을 것으로 기대된다.

한글 초록

본 연구는 특급호텔 뷔페레스토랑 주방 조직의 서비스지향성이 종업원의 직무만족과 조직성과에 미치는 영향관계를 실증적으로 검증하여 주방 종사자의 효과적인 관리에 대한 시사점을 제공하고자 하였다. 이를 위해 조직의 서비스지향성(서비스리더십, 서비스시스템, 인적자원관리, 서비스접점)과 종업원의 직무만족 및 영업장의 조직성과에 대한 개념과 이론적 배경을 중심으로 각각의 구성개념에 대한 요인을 도출하여 영향관계를 분석하였다. 분석결과, 서비스지향성의 서비스리더십과 서비스시스템이 종업원의 직무만족에 미

치나 영업장의 조직성과에는 직접적이지 않고, 대신 인적자원관리가 조직성과에 직접적이라고 할 수 있다. 또한 종업원의 만족이 조직성과에 직접적인 관계에 있기 때문에 서비스지향성을 향상시키면서 종업원의 직무만족을 향상시키기 위해서는 서비스리더십과 서비스시스템이 우선되어야 한다고 할 수 있다. 그리고 서비스지향성을 향상시키면서 직접적인 레스토랑의 조직성과를 도출하기 위해서는 인적자원관리에 의한 서비스훈련과 서비스보상이 효과적이라고 할 수 있다. 본 연구 결과는 조직의 서비스지향성이 서비스기업의 우수한 고객가치를 창조하는 요소로 인식되고 있는 가운데, 서비스지향성의 관리적 방향성을 제안하였다는데 의의가 있다.

참고문헌

- Ahn SS, Park YO, Choi SH(2012). A Study on Marketing Strategy of the Buffet Restaurant Using the CS Portfolio, *Korean Journal of Tourism Research*, 27(3), 201-224.
- Beatty RW, Schneier CE (1981) Personnel administration: An experiential skillbuilding approach (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Berry LL, Parasuraman A & Zeithaml VA (1994) Improving service quality in america: Lesson learned. *Academy of Management Executive* 8(2): 32-52.
- Brown SP, Peterson RA (1994) The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing* 58(2): 70-80.
- Brown TJ, Mowen JC, Donovan DT, & Licata JW (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Cho SB, Kim SY, Jeong SH (2009) The Effect of

- Hotel & Restaurant Employee's Job Characteristics on the Group Cohesiveness, Job Satisfaction, and Job Commitment. *Korean Journal of Hotel Administration* 18(4): 201-215.
- Choi SM, Choi JS (2006) A Study on the Effects of Service Orientation on Organizational Effectiveness in Social Service Settings: Focusing on Social Service Centers in Seoul. *Yonsei Journal of Social Science* 37: 99-124.
- Dienhart JR, Gregoire MB, Downey RG & Knight PK (1993) Service orientation of restaurant employees. *International Journal of Hospitality Management*, 11(4), 331-346.
- Donavan DT, Brown TJ & Mowen, JC (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(Jan), 128-146.
- Dyer L & Reeves T (1995) HR strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go. *International Journal of Human Resource Management* 6(3): 656-670.
- Geyer ALJ & Steyrer JM (1998) Transformational Leadership and Object Performance in Bank. *Applied Psychology* 47(3): 397-420.
- Gonzalez JV, & Garazo TG (2006) Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behaviour. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1): 23-50.
- Grenler DD, Bitner MJ, & Evans KR (1994). The internal service encounter. *International Journal of Service Industry Management* 5(2): 34-56.
- Gwinner KP, Bitner MJ, Brown SW & Kumar A (2005) Service Customization through Employee Adaptiveness. *Journal of Service Research*, 8(2): 131-148.
- Hallowell R, Schilesinger LA, & Zornitsky J (1996) Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. *Human Resource Planning* 19(2): 20-31.
- Hatfield JD & Huseman RC (1982). Perceptual congruence about communication as related to satisfaction: Moderating effects of individual characteristics. *Academy of Management Journal* 25(2): 349-358.
- Heskett JL, Jones T, Loveman G, Sasser JE, & Schlesinger L (1994). Putting the Service Profit Chain to Work. *Harvard Business Review* 72(2): 164-174.
- Hogan J, Hogan R & Busch CM (1984) How to Measure Service Orientation. *Journal of Applied Psychology* 69(1): 167-173.
- Homburg C, Hoyer WD & Fassnacht M (2002) Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes. *Journal of Marketing* 66(4): 86-101.
- Jang YC, Lee EJ (2012). Impacts of Open Kitchen Employees' Job Stress and Organizational Effectiveness. *Journal of Hotel & Resort* 11(1): 95-113
- Jeong SH, Hwang MH(2003) Articles : The effect of informationization on hotel service quality and performance -Focus on comparing domestic and overseas deluxe hotels-. *Korean Journal of Tourism Research* 18(1): 95-115.
- Ji KY (2009) The Influence of the Job Motivation and LMX of Hotel F&B Dept. Employees on the Job Satisfaction and the Organizational Commitment. *Korean Journal of Hotel Administration* 18(2): 77-94.
- Jeon JA, Kwon BH (2011) The Impact of Human Resources Management on the Organization

- Performance in Hotel F&B department: focused on the Job Competence. *Journal of Foodservice Management Society of Korea* 14(4): 383-404.
- Jose VG & Tetesa GG (2006) Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1): 23-50.
- Jung HS, Kim MJ, Yoon HH (2007) Effect of the Practice for Ethics Management on the Employees' Job Satisfaction in the Foodservice Industry. *Korean Journal of Hotel Administration* 16(1): 105-120.
- Jung MB, Kim SH, Kim IK (2011) Impacts of Hotel Buffet Restaurant's Physical Environment on both Service Quality and Customer Satisfaction as well as Customer's Loyalty -Focused on The Super Deluxe Hotels in Seoul-. *Korean Journal of Tourism Research* 25(5): 101-120.
- Kang BN, Jung YM, Park DS, Moon SS (2009). The Effects of Service Quality on Customer Satisfaction and Loyalty of Hotel Buffet Restaurants' Customer at Special 1st Grade Hotels. *Korean Journal of Culinary Research* 15(2): 161-172.
- Kaplan RS, Norton DP (1992) The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* 70(1): 71-79.
- Kim MK (2011). A Content Analysis of Journal Articles on Hotel Employee's Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Korean Journal of Tourism Research* 25(6): 57-77.
- Kim NJ, Kang BS, You KH (2002) A Study of the Effect of Service Employees' Role Ambiguity on Employees' Customer Orientation. *Korean Management Review* 31(5): 1165-1183.
- Kim SH (2012) The Relationship of Internal Marketing with Job Satisfaction and Service Quality: The Evidence from Lodging Industry. *Korean Journal of Hotel Administration* 21(1): 61-82.
- Kim SH, Jeon JA (2008) Articles : A Study on the Employee's Internal Marketing and Job Satisfaction by The Foreigner Casinos Located in Metropolitan Areas: focused on the Comparison of Regular Employees with Non-regular ones. *Korea Journal of Tourism and Hospitality Research* 22(3): 349-365.
- Kim ST, Cho YB (2010). A Study on the Effect of Menu Quality on Customer Value and Customer Satisfaction -Focused on Seafood Buffet Restaurant-. *Korean Journal of Culinary Research* 16(1): 152-164.
- Kim ST, Kim YH, Cho YB (2008). The Effects of the Choice Attributes of Seafood Buffet Restaurants on Customer Satisfaction and Revisit Intention. *Korean Journal of Culinary Research* 14(3): 96-13.
- Kim YH (2010). The Effects of Foodservice Employee's Job Stressors on Job Satisfaction and Turnover Intention: Focused on Social Support and Coping Strategies. *Korean Journal of Culinary Research* 16(4): 206-219.
- Kong KY, Won CS, Jang BJ (2007) Research Articles : The Relationship among Service Orientation, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Hotel. *Korean Journal of Tourism Research* 21(4): 139-154.
- Lee HS, Park DW, & Yoo DK (1999). The structural relationships between service orientation, mediators and business performance in korea hotel firms, *Asia pacific Journal of Tourism Research* 4(1): 59-70.
- Lee KH (2009) Effect on Job Stress of Hotel

- Employee to Depression and Service Orientation: Focused on Moderating Effect of Employment Type and Hotel Grade. *Journal of Hospitality & Tourism Studies* 11(4): 60-71.
- Lee WH, Lee YJ (2012) The Effect of Restaurants' Promotional Menu Features on the Hotel Image, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Deluxe Hotels. *Korean Journal of Hotel Administration* 21(2): 55-72.
- Lewis B & Entwistle T (1990). Managing the service encounter: A focus on the employee, *International Journal of Service Industry Management*, 1(3), 41-52.
- Lim JE (2012) A study on customer orientation of Hotel Employees. *Journal of the Korea Service Management Society* 13(1): 1-27.
- Lynn ML, Lytle RS, & Bobek S (2000) Service Orientation in Transitional Markets: Does It Matter? *European Journal of Marketing* 34(2): 279-298.
- Lytle RS, Hom PW & Mokwa MP (1998) SERVQUAL : A Managerial Measure of Organizational Service-Orientedness. *Journal of Retailing* 74(4): 464-475.
- Na YS (2003) The Positioning of Cognitive Gap on the Hotel Buffet Restaurant Performance in Korea. *Korean Journal of Culinary Research* 9(1). 1-21
- Oh WK, Jung KK (2011) Hotel Employees' customer orientation on customer satisfaction and customer Loyalty -Focused on hotel buffet restaurants in parts of Daegu and North Gyeongsang Province-, *Journal of Tourism Management Research* 15(4): 155-173.
- Park SY (2000) The Effects of job Satisfaction organizational and service orientation on the employee service orientation. *Asia Marketing Journal* 2(1): 99-117.
- Rogers E, Wright P (1998) Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resources Management: Looking Beyond the Lamppost.. CAHRS Working Paper 98-24.
- Rust RT, Stewart GL, Miller H & Pielack D (1996) The satisfaction and retention of front-line employees: A customer satisfaction measurement approach. *International Journal of Service Industry Management*. 7(5): 62-80.
- Saura IG, Contrí GB, Taulet AC & Velázquez BM (2005) Relationships among Customer Orientation, Service Orientation and Job Satisfaction in Financial Services. *International Journal of Service Industry Management*, 16(5): 497-525.
- Schneider B (1980) The Service Organization : Climate is Crucial, *Organization Dynamic* 9(2): 53-65.
- Schneider B, Parkington JJ & Buxton VM (1980) Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. *Administrative Science Quarterly* 25: 252-267.
- Schneider B, Brief AP, & Guzzo RA (1996) Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics* 24(4): 7-19.
- Sewell C & Brown PB (1992) Customers for Life : How to turn that one-time buyer into a lifetime customer. New York: Doubleday.
- Suh CJ, Yoon YS (2005) An effect on employee satisfaction to service quality according to the followership in MOT *Sogang Journal of Business* 16(1): 55-82.
- Sergeant A & Frenkel S (2000). When do customer contact employees satisfy customers? *Journal of service research*, 3(1), 18-34.
- Suh CJ, Han WY (2000) The Effects of Organizational Service - orientation on Business Performance. *Journal of the Korean Society for*

- Quality Management* 28(4): 161-183.
- Treacy M & Wiersema F (1993) Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1): 84-93.
- Yi YJ, La SA (2004). Internal Branding: Investigating the Influence of Employees' Brand Identification on Employee Satisfaction and CS Activities. *Korea Marketing Review* 19(3): 81-112.
- Yoo JN, Lee YJ, Lee YK (2000) The Impact of Service Orientation on Employee Satisfaction by Hotel Grade. *Journal of Tourism Sciences* 23(2): 138-155.
- Yoon SJ, Choi DC & Park JW (2007) Service Orientation: Its Impact on Business Performance in the Medical Service Industry. *Service Industries Journal* 27(4): 371-388.
- Zairi M, Letza SR, Oakland JS (1994) TQM: Its Impact on Bottom Line Results, Technical Communications, Letchworth.
-
- 2013년 01월 31일 접수
 2013년 04월 20일 1차 논문수정
 2013년 05월 20일 2차 논문수정
 2013년 05월 25일 3차 논문수정
 2013년 06월 10일 논문게재확정