

# 외식환경, 호텔 조리부서의 6시그마기법, 및 업무몰입간의 관계

Corporate Environment, Six Sigma Program, and Work Commitment

—Focused on Hotel Cuisine Department—

김현묵<sup>✉</sup>, 유영진<sup>✉✉</sup>

경북과학대학 호텔외식계열<sup>\*</sup>, 대구가톨릭대학교 외식산업학과<sup>\*\*</sup>

Hyeon-Muk Kim(kimhm@kbcs.ac.kr)<sup>\*</sup>, Young-Jin Yoo(yjyoo@cu.ac.kr)<sup>\*\*</sup>

## 요약

본 연구는 역동성, 우호성, 및 복잡성을 포함하는 외식환경이 고객지향성, '지속적인 개선', 및 팀웍으로 구성되는 호텔기업 조리부서의 6시그마 품질경영활동에 미치는 영향과, 이 6시그마 품질경영활동이 호텔기업 조리부서 종사원의 업무몰입에 미치는 영향을 연구하였다. 분석 결과, 첫째, 외식환경의 역동성, 우호성, 및 복잡성은 조리부서의 고객지향성, '지속적인 개선', 및 팀웍의 6시그마 품질경영활동에 영향을 미쳤고, 둘째, 이 6시그마 품질경영활동 중 '지속적인 개선'과 팀웍은 호텔기업 조리부서 종사원의 업무몰입에 영향을 미쳤다. 이상과 같은 실증분석의 결과를 종합해 볼 때 6시그마는 호텔기업의 조리부서에 도입될 필요성이 있으며, 조리부서의 종사원의 업무몰입에 도움이 되는 것으로 판단된다. 따라서 조리 상품의 특성을 고려하여 사전에 충분한 준비과정을 거쳐서 6시그마기법을 조리부서 경영에 도입한다면 프로세스 개선, 결합제거, 종사원의 업무몰입이 실현되어 경영성과를 높이는 계기가 될 것이다.

■ 중심어 : | 호텔 조리부서 | 6시그마 | 환경 | 업무몰입 |

## Abstract

One recurrent theme within the literature on 6 sigma was the study of its effect on organizational performance. Nonetheless, most research were focused on analyzing the relationships between the implementation of different elements and several types of performance. This research incorporated the effect of organizational environment as a variable for explaining the impact of 6 sigma on business results. The model was tested using regression analyses, employing a survey of employees of hotels' cuisine departments involved in 6 sigma. The causal analysis results showed that dynamism, munificence and complexity influenced the degree of implementation of the main 6 sigma principles. Similarly, the dimensions of 6 sigma had an impact on employees' work commitment. The model could be used by hotels to assess their level of 6 sigma success depending on specific environmental characteristics.

■ keyword : | Cuisine Department | 6 Sigma | Environment | Work Commitment |

## I. 서론

급하게 기업환경이 변하고 있는 21세기 무한 경쟁의

시대에서 세계의 각 기업은 TQM(Total Quality Management: 전사적 품질경영) 혹은 6시그마를 포함하는 통계적 품질관리 기법을 도입해 경쟁력을 높여가

고 있는데, 호텔기업도 예외가 아니다. 이러한 사실은 품질이 기업에서 필요한 전략변수로 부각했다는 것을 의미한다.

지금까지 품질관리 분야는 QC, SQC, TQC, TQM, 6시그마 등의 중요한 통계적 품질관리 기법이 소개되었는데, QC는 1800년대 미국 병기생산의 호환성(interchangeability) 시대에, SQC는 1920년대에, TQC는 1950년대에 시작되었다. 그러나 제품의 신뢰성, 품질보증, 제품책임 문제 등에서 전략적 차원인 CEO와 전종사원의 전사적이며 결합적인 경영활동이 필요함에 따라 80년대 초 이후부터는 미국 중심 TQM 시대가 열리게 되었다[1]. 그 뒤에 개발된 6시그마는 토마스 왓슨(T. J. Watson)의 품질의 외면상 목표의 추구에서 프로세서의 효율성 추구, 고객만족에 초점을 둔 새로운 TQM인 MDG(Market-Driven Quality) 중에서 2단계의 프로세스 중심의 품질경영을 모토로라(Motorola)가 계승·발전시킨 품질경영기법이다. TQM으로부터 6시그마를 구별하는 것은 논란의 소지가 있다. 즉, McManus[2]는 6시그마를 TQM의 최신판으로 설명하고 있고, 다른 학자들은 6시그마가 새로운 것으로 지적하고 있다[3]. TQM과 6시그마를 구별하기 위해서 TQM의 기본 정의(baseline definition)를 정의하고 난 뒤에 이 두 개념의 차이점을 도출할 수 있다[4]. 즉, TQM과 6시그마는 관점의 문제에서 차이가 난다고 할 수 있는데, TQM은 서로 관련이 없는 개별업무의 개선에 관점이 모아진 반면, 6시그마는 하나의 프로세스 내에 있는 모든 업무들을 개선하여 더 빠르고 능률적인 결과를 얻는데 초점이 모아져 있다[5].

6시그마의 전세계적인 대중화의 중요 요인 중의 하나는 이것이 조직체의 효율성을 개선시키는데 있어 아주 독특한 접근방식이라는 것이다. 사실 많은 연구들이 6시그마의 수행을 통하여 얻을 수 있는 혜택을 밝히고 있다[6]. 그럼에도 불구하고 6시그마의 도입이 일관적으로 성공만을 가져온 것은 아니었다[4].

지금까지 성과와 6시그마간의 관계는 6시그마의 구성요소(리더십, 품질 관련 문화, 보상제도, 종사원 참여 등)의 수행수준에 따라 분석되어 왔다[7]. 따라서 어떻게 6시그마의 수행에 관련된 외부 환경의 존재가 6시그

마의 성과에 영향을 주는지에 관해 연구가 거의 되지 않고 있으며, 6시그마가 주로 제조업에 치중되어 연구된 관계로 호텔기업을 포함하는 서비스 기업에 대해서 최근 연구가 적용되기 시작한 관계로 연구가 많이 부족하다고 하겠다. 그러나 조직체의 활동을 위한 근본적인 전략으로서 6시그마를 확실하게 수행하고자 하는 기업들은 기업이, 목표를 달성하는데 이익 혹은 해가 될 수 있는 특징을 가지고 있는 환경의 일부라는 것을 기억하여야 하며, 따라서 호텔 기업도 예외가 아니다. 또한 일반적으로 호텔기업에 속한 조리 부서를 포함하는 모든 부서가 하나의 기업전략 밑에서 움직이는 관계로 해당 기업과 같은 수준의 환경의 일부로 볼 수 있다. 기업환경에 맞춘 전략의 수행이 이익을 획득하는데 필수적이라는 것을 가정해 볼 때, 6시그마를 도입한 기업에서의 이익의 가변성은 환경과의 상호작용에서 발생 가능하며, 해당 기업에 속한 조리부서도 예외가 아니다.

조직체는 개방시스템으로 인식되며, 다양한 이론이 조직체의 환경과 성과를 연결하는 구조를 설명하고 있다. 사실 조직에 관한 관계문헌에서 구조와 전략에의 환경의 효과를 취급하고 있는 연구들은 우수하다고 평가받고 있다[8]. 환경-조직 인터페이스(interface)는 현재 단계에서 널리 수용되고 있기 때문에 6시그마를 수행했던 기업들이 성취하는 결과에서의 차이가 환경에 의하여 발생한다고 가정할 수 있다.

최근에는 기업의 생존이 상당부분에 있어서, 계속하여 고객의 욕구를 만족시키고 경쟁기업을 극복하는 능력에 달려 있다. 6시그마는 다양한 규모와 다양한 품질 개발을 가지고 있는 조직체에서 다양한 시장조건 하의 다양한 분야에서 수행되고 있다. 따라서 6시그마는 이제는 제조기업 뿐만 아니라 서비스기업에도 적용되는 단계에 도달하였고, 호텔기업에도 적용되기 시작하였다. 6시그마의 적용의 경우, 국내 호텔기업의 경우 호텔신라가 이미 도입하여 시행하고 있으며, 그 효과는 김승희(9)에 의하여 입증되었다. 김승희(9)는 연구에서 6시그마 실시전과 실시후에서 조직몰입, 직무만족, 및 조직유효성에서 유의한 차이가 나는 것을 발견하였으며, 6시그마 실시후 6시그마 주요요인이 조직몰입, 직무만족, 및 조직유효성에 영향을 미친다는 것을 발견하였다.

6시그마의 성공적인 수행을 결정하는 요인들을 전체적으로 이해한다는 것은 인적, 경영적, 기술적, 및 상황적 측면을 분석하는 연구 과제들을 통합함으로써 성취될 수 있는 복잡한 과제이다. 그러나 기업의 성공이 하나의 요인에 의존하지 않는 관계로, 6시그마의 효과에 관한 연구는 단지 한 측면만을 고려함으로써 수행될 수는 없다. 따라서 본 연구는 6시그마의 효과를 다양한 측면에서 고려하고자 한다.

따라서, 본 연구는 6시그마 프로그램의 효과를 배개하는 요인을 심도 깊게 조사하는데 목적을 두고, 환경적 특징들과 차원들이 6시그마의 수행과 성과에 가지는 영향을 조사하고자 한다. 구체적으로 본 연구는 호텔기업의 조리 부서를 대상으로, 첫째, 역동성, 우호성 및 복잡성으로 구성되는 환경이 고객지향성, 지속적인 개선, 및 팀웍으로 구성되는 6시그마 원리에 어떠한 영향을 미치고, 둘째, 이러한 6시그마 구성요인이 호텔기업 조리 부서 종사원들의 업무몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 연구하고자 한다.

## II. 연구방법

### 1. 이론적 배경

조직체의 환경에 관한 상당수의 연구들이 다양한 개념에 초점을 맞추면서 환경의 차원들을 연구하였는데 [10], 본 연구에서는 외생변수로 환경을 채택하면서, 역동성, 우호성, 및 복잡성(complexity)으로 구분하여 연구를 전개하였다[11]. 우선 역동성이란 환경변화의 속도를, 우호성은 환경이 그 안에서 활동하는 기업들을 위해 충분한 자원을 제공하는 정도로, 복잡성은 환경이 이해되기 위해서 요구되는 복잡한 지식의 수준을 의미한다.

다음으로 본 연구에서는 내생변수로 6시그마의 프로세스 관리의 구성 차원을 고객지향성(customer focus), 지속적인 개선(continuous improvement), 및 팀웍(teamwork)을 채택하였다. 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[12]. 앞에서도 제시가 되었듯이, 선행연구들을 살펴보면 TQM과 6시그마 차이가 있다는 연구도 있지만, 차이가 없다는 연구도 존재한다. 즉, TQM과 6시그마가 적용되는 기법은 분명히 다르나, 근본적인 원리는 같다고 하겠다. 둘째, 본 연구에서 채택한 세 가지원리는 중요한 점을 나타내고 있다. 우선 첫 번째인 고객지향성은 품질관리의 주요한 목적이다. 이 차원은 6시그마 기법의 중요한 목적이다. 두 번째인 지속적인 개선은 더 나은 방법을 추구하기 위해, 기술적 및 관리적 절차를 계속적으로 조사하는데 몰입해야 한다는 것을 나타낸다[13]. 이러한 철학은 경쟁이 항상 존재하기 때문에 성과가 항상 개선되어야 한다는 것을 나타내고 있다. 6시그마는 경쟁을 고려한 품질경영기법이다. 세 번째, 팀웍은 다양한 개인과 집단(공급자와 고객도 포함됨) 사이의 협력을 요청하고 있다. 품질 개선 팀은 종사원들에게 그들이 중요하다는 것을 나타내는 효과적인 방법이다. 더군다나, 팀웍은 종사원 관여와 참가를 얻어내는 방법 중의 하나이다. 6시그마는 팀웍을 중요시 하고 있다.

조직체 성과(organizational performance)는 본 연구에서 채택된 최종 내생변수이다. Venkatraman & Ramanujam[14]에 의하면 성과는 세 가지 측면을 가지고 있는데, 그것들은 재무적, 재무적/운영적, 및 조직유효성(organizational effectiveness)인데, 본 연구에서는 조직유효성 중 종사원 업무몰입을 채택하였다. 본 연구에서 종사원 업무몰입을 채택한 이유로 관련 선행연구가 조직몰입, 직무만족, 전반적인 조직유효성을 다루고 있으나(9), 업무몰입을 다루고 있지 않았기 때문이었다. 또한 업무몰입은 호텔기업에서 내부마케팅을 행할 때, 경영진이 종사원에게 제공할 수 있는 가장 중요한 것이 업무 혹은 직무인 관계로 이것에 몰입한다는 것은 내부마케팅이 성공했다는 것을 의미한다. 내부마케팅의 성공은 호텔기업의 성공적인 발전에 기본적인 사항이다.

### 2. 연구모형과 가설의 설정

[그림 1]은 본 연구의 분석 모델을 나타내고 있다. 운영적 관점에서 역동적 환경(dynamic environment)

은 고객 취향 및 생산 혹은 서비스 기술에서의 변화와 해당 기업이 소속되어 있는 산업에서의 경쟁 방식에서 찾을 수 있다[8]. 만약에 환경이 역동적이라면, 기업들은 고객 욕구에 더 빨리 적응할 필요가 있다. 급변하는 환경에서 기업의 성공은 변화와 고객 욕구에의 적응에 더욱 의존한다. Miller[15]는 역동적이고 예측 불가능한 환경이 경영자들로 하여금 고객애호도를 증가시킬 제품을 제공하기 위해 고객선호도와 경쟁자 제품에 대해 충분한 지식을 가지도록 요구하고 있다고 지적하고 있다. 반면에 환경이 안정되어 있을 때, 고객들의 선호도도 비교적 안정되어 있는 관계로 기업들은 이러한 고객들에게 소구하기 위하여 마케팅 믹스를 거의 수정할 필요가 없으며, 결과적으로 낮은 정도의 시장지향성이 요구된다[16].

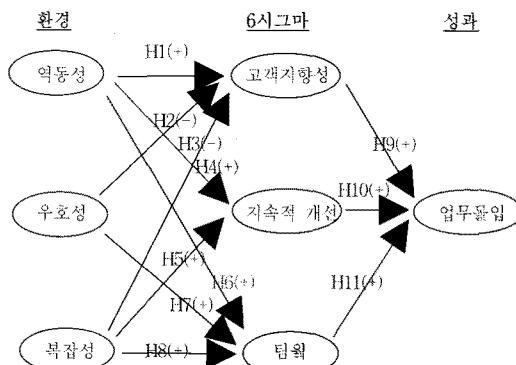


그림 1. 본 연구의 분석 모델

한편, 우호성은 환경이 기업의 성장을 지원할 수 있는 정도로 정의된다. 우호적 환경은 부족한 자원을 가진 환경보다 조직체에 더 적은 제약을 부과한다[17]. 경쟁의 정도도 환경의 우호성에 영향을 줄 수 있는데[18], 자원이 부족한 환경에서는 기업 간의 경쟁의식이 더욱 크다고 할 수 있다[19].

Lusch & Lacznak[20]는 더욱 경쟁적인 환경을 가진 조직체는 시장의 욕구에서의 변화에 더욱 민감하게 반응을 하며, 따라서 시장지향적이 된다고 제시하고 있다. 만약에 시장에 경쟁이 거의 없다면, 고객들은 변화를 시도하는 기업을 더욱 적게 접하게 되고, 고객지향성이

덜 필요하게 된다. 반면에 심한 경쟁에 있는 시장에서는 소비자들은 그들의 욕구와 수요를 만족시킬 많은 대안을 가질 수 있다[21].

Lawrence & Lorsch[22]에 의하면 복잡한 환경은 높은 수준의 내적 차별화를 요구한다. 복잡한 환경을 가진 기업들은 그들의 환경에서 상호의존성을 관리할 전문가를 교육하고, 고용하며, 개발하기 위해서 대부분의 자원을 사용한다. 따라서 이러한 기업들은 매출이나 시장점유율을 증가시키는 외부 촉진에 투자할 자원을 거의 가지고 있지 않다. 반면에 낮은 수준의 복잡성은 해당 기업들로 하여금 정보의 처리 혹은 성장에 필요할지도 모르는 여유의 자원을 가지도록 만든다. 이러한 사실은 환경이 생산방법과, 경쟁이나 소비자 선호의 다양성을 포함할 때, 기업은 다양성에 반응할 수 있도록 기업 내부를 향한 노력을 제외시키는 것과 마찬가지의 논리이다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

H1: 외식환경의 역동성은 6시그마의 고객지향성에 정(+)의 영향을 미친다.

H2: 외식환경의 우호성은 6시그마의 고객지향성에 부(-)의 영향을 미친다.

H3: 외식환경의 복잡성은 6시그마의 고객지향성에 부(-)의 영향을 미친다.

외식환경에서의 역동성은 더욱 증가할수록, 외식기업에서 지속적인 개선이 더욱 이루어질 수 있는데, 외식시장에서의 고객 욕구, 경쟁자 활동, 제품과 서비스에서의 혁신이 더욱 빠르게 변함에 따라 조리부서의 입장에서 더욱 즉각적인 변화가 요구되며, 개선에 있어서 급진적인 것보다 점진적인 것이 조리부서에게 더욱 큰 유연성을 제공한다. 더군다나 Lawrence & Lorsch[22]가 제시하였듯이, 역동적인 환경에서 기업은 더욱 혁신적인 제품, 서비스 및 과정을 요구하며, 결과적으로 조리부서로 하여금 외식시장에 제공하는 제품과 서비스를 개선시키기 위한 새로운 방법과 절차를 계속적으로 찾게 만든다.

한편, 환경의 복잡성은 이질적인 기업 활동을 하게

만든다[23]. Miller[8]는 환경의 이질성과 혁신 전략 사이에 정(+)의 관계가 있다고 제시하고 있다. 혁신 전략은 생산과 시장 문제에 대한 새로운 해결책의 탐색뿐만 아니라 신제품과 신기술의 도입도 포함한다. 더욱 많은 이질성이 포함될수록, 다양성에의 더욱 적절한 적용을 허용하는 개선책을 획득하는 압력이 더욱 커질 것이다. 더구나 이질성이 낮을 때, 기업은 해마다 같은 제품 라인, 제조 과정, 및 시장에서의 실무에 집착할 것이다. 이러한 상황에서 운영의 기능은 자동적이며 변화는 거의 없다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

H4: 외식환경의 역동성은 6시그마의 '지속적인 개선'에 정(+)의 영향을 미친다.

H5: 외식환경의 복잡성은 6시그마의 '지속적인 개선'에 정(+)의 영향을 미친다.

Kaufman[24]에 의하면, 환경이 급변하게 변할 때, 경영자의 지각과 변화가 불충분할 수도 있다. 급변하게 변화하는 환경에서는, 단순히 지각하기 때문이 아니라 변화를 수행하기 때문에 일에 가장 친숙한 종사원들이 권한과 책임을 가진다고 가정한다면 종사원들은 외식 환경에 적응하기 위해서 작업집단을 이용하여 더 큰 유연성을 성취할지도 모른다. 이러한 사실은 만약에 TQM이 임파워먼트(empowerment)를 포함하지 않는다면, TQM의 기계적인 효율성이 환경변화에 반응할 수 없는 희생을 치르면서 작업시스템에서 안정성을 성취할 수 있다는 것을 인정하는 결과를 가져오며[25], 이러한 사실은 6시그마에도 적용된다. 외식환경이 역동적일 때 팀웍을 통한 조리부서 종사원의 참여는 조리부서로 하여금 변화에 더욱 적응하게 만든다.

한편, Yasai-Ardekani[26]가 제시한 것처럼, 우호적인 환경에서는 조직체의 환경과 더욱 가깝게 교류하고 있는 더욱 하부의 조직 단위로 의사결정상의 권한을 위임하는 경향이 있다. 그러한 위임은 종사원들로 하여금 제약점을 제거하거나 경쟁 압력에 더욱 효과적으로 대처할 수 있는 적시의 반응을 하게끔 만든다. 6시그마 내에서의 협조는 다양한 팀웍을 통한 종사원의 참가를 의미

한다.

만약에 기업환경의 이질성이 더욱 커진다면 기업은 고객들로부터 더욱 다양한 제품, 시장 및 수요를 당면해야 한다. 이러한 사실은 수행될 과업이 더욱 복잡해지고 덜 정례적이 된다는 것을 의미하는데, 이것의 이유로 기업은 다양한 환경을 만족시키기 위하여 다양한 하부시스템을 창출하여야 한다. 이러한 경우 하부 계층으로 권력을 더 많이 이양시켜야 될 뿐만 아니라 덜 공식적이고 더욱 유연성이 있는 조직구조가 필요하다 [27]. 강한 중앙집권화된 통제가 부족할 경우, 다학제적인 팀의 사용과 활동을 조정하는 다른 절차가 요구된다 [28]. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

H6: 외식환경의 역동성은 6시그마의 팀웍에 정(+)의 영향을 미친다.

H7: 외식환경의 우호성은 6시그마의 팀웍에 정(+)의 영향을 미친다.

H8: 외식환경의 복잡성은 6시그마의 팀웍에 정(+)의 영향을 미친다.

고객지향적인 기업에서는 종사원 개인과 부서가, 고객에게 서비스를 제공하는 공통의 목적을 향하고 있는 조직체에 소속되는 공지감을 명백히 나타내고 있다 [16]. 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. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

H9: 6시그마의 고객지향성은 종사원 업무몰입에 정(+)의 영향을 미친다.

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

로 수용한다면 그 사람을 동기유발 시킨다[29]. ‘지속적인 개선’이 새로운 성과 목적을 설정하는 영구적인 과정을 포함한다면, ‘지속적인 개선’의 성취는 종사원 만족에 도움을 줄 것이다. 더구나 Hack & Oldham[30]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 업무몰입을 이끌 것이다. ‘지속적인 개선’의 수행은 자아통제, 전체 과정에 대한 지식 및 얻어지는 결과에 관한 영구적인 정보 외 많은 측면을 포함하고 있는 관계로 업무몰입을 유도할 것이다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

H10: ‘지속적인 개선’은 종사원의 업무몰입에 정(+)-의 영향을 미친다.

TQM을 수행하는 조직체가 더욱 분권화되는 관계로, 조직체는 종사원들에게 더욱 많은 정보를 제공하고 더욱 조직체에 관여하는, 일하는 집단을 만들어 내며[31], 이러한 사실은 6시그마에도 똑같이 적용된다. 이러한 업무 이해 방식은 종사원들에게 더욱 많은 만족을 제공할 수 있다. 더구나 문제해결 절차에서 팀월을 사용하는 것은 해당 절차를 고객만족에 위해 더욱 효율적으로 만들고 고객만족에 더욱 집중케 만드는 목표를 가지고 절차 개선으로 향하는 주도권을 획득하게 만든다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

H11: 팀월은 종사원의 업무몰입에 정(+)의 영향을 미친다.

### 3. 표본추출과 자료수집

본 연구를 수행함에 있어서 조사대상의 표본은 연구 결과의 일반화 가능성과 동질성을 제고시키기 위하여 전국 특급 호텔 10개를 대상으로 하였으며 선정된 조사 대상 중 우선 본 연구자가 의도하는 설문이 적합한지를

확인하기 위하여 사전조사(pretest)를 실시하였다. 이 사전 조사의 검토결과에 따라 본 연구자의 의도에 적합하다고 판단되는 설문지를 재구성 하였다. 설문조사를 위하여 선정된 호텔기업에 253부의 설문지를 2008년 5월 15일부터 배포하여 2008년 5월 31일까지 192부(76%)를 회수하였으며, 그 중 응답이 불성실하거나 적합하지 않은 설문지 51부를 제외한 160부를 통계처리 분석하였다.

### 4. 변수의 측정과 조작적 정의

[표 1]은 본 연구에서 채택한 변수들의 측정과 조작적 정의들을 나타내고 있다.

표 1. 변수의 측정 및 조작적 정의

측정변수		조작적 정의	항목의 수 및 척도 종류	참고 문헌
외식 환경	역동성 (4)	외식환경의 변화 속도에 대해 응답자들이 지각하는 정도	11문항 및 리커트 5점 척도	Fuentes – Fuentes et al. (2004) [11]
	우호성 (3)	외식환경이 해당 기업에게 충분한 자원을 제공하는지에 대해 응답자들이 지각하는 정도		
	복잡성 (4)	외식환경이 이해되기 위한, 필요한 복잡한 지식의 수준에 대해 응답자들이 지각하는 정도		
조리 부서 6시 그마 기법	고객지 향성 (2)	6시그마의 프로세서가 얼마나 고객들을 지향하는가에 대해 응답자들이 지각하는 정도	10문항 및 리커트 5점 척도	구경원(2000) 변형 [32]
	지속적 인개선 (6)	6시그마의 프로세서가 얼마나 지속적인 개선에 대해 초점을 맞추고 있는지를 응답자들이 지각하는 정도		
	팀월 (2)	6시그마의 프로세서가 얼마나 팀월을 중시하는가에 대해 응답자들이 지각하는 정도		
업무몰입		6시그마가 응답자들로 하여금 얼마나 자기 업무에 헌신하게 만드는가에 대해 지각하는 정도	9문항 및 리커트 5점 척도	Porter et al.(1974) [33]
인구통계적 요인			11문항 및 명목척도	

## 5. 분석방법

[표 2]는 본 연구에서 채택한 통계분석방법을 나타내고 있다.

표 2. 통계 분석방법

가설	내 용	분석방법
	표본의 인구통계학적 특성	빈도분석
	요인분석과 신뢰도 분석	요인분석, 신뢰도분석
H 1	환경과 고객지향성간의 관계	회귀분석
H 2	외식환경의 역동성은 6시그마의 고객지향성에 정(+)의 영향을 미친다.	
H 3	외식환경의 우호성은 6시그마의 고객지향성에 부(-)의 영향을 미친다.	
H 4	외식환경의 복잡성은 6시그마의 고객지향성에 부(-)의 영향을 미친다.	
H 5	환경과 '지속적인 개선' 간의 관계	
H 6	외식환경의 역동성은 6시그마의 '지속적인 개선'에 정(+)의 영향을 미친다.	
H 7	환경과 팀워크간의 관계	
H 8	외식환경의 우호성은 6시그마의 팀워크에 정(+)의 영향을 미친다.	
H 9	외식환경의 복잡성은 6시그마의 팀워크에 정(+)의 영향을 미친다.	
H 10	6시그마와 업무몰입간의 관계	
H 11	H9: 6시그마의 고객지향성은 종사원 몰입에 정(+)의 영향을 미친다.  '지속적인 개선'은 종사원의 업무몰입에 정(+)의 영향을 미친다.  팀워크는 종사원의 업무몰입에 정(+)의 영향을 미친다.	

## III. 분석 결과

### 1. 조사대상자의 일반적 특성

본 연구의 조사대상자의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시한 결과를 살펴보면 [표 3]과 같다. 조사표본의 성별 구성은 전체 표본 160명 중 남자가 전

체의 74.4%, 여자가 25.6%로 남자가 여자보다 많았다. 연령별로는 20~29세가 36.3%로 가장 많았으며, 30~39세가 46.3%, 40~49세가 11.9%, 50~59세가 5.5%의 순으로 나타났다.

학력은 중졸이 2.5%, 고졸이 15.6%, 전문대졸이 58.8%, 대졸이 20.0%, 대학원 이상이 3.1%로 나타났다. 소속 기업의 형태는 개인기업이 8.8%, 비상장 법인기업이 44.4%, 상장 법인기업이 46.8%로 나타났다.

표 3. 조사대상자의 일반적 특성

구분	빈도수	백분율
성별	남자	119
	여자	42
	계	160
연령	20~29세	58
	30~39세	74
	40~49세	19
	50~59세	9
	계	160
학력	중졸	4
	고졸	25
	전문대졸	94
	대졸	32
	대학원 이상	5
	계	160
소속기업의 형태	개인기업	14
	비상장 법인기업	71
	상장 법인기업	75
	계	160

### 2. 신뢰도 및 타당성 검증

측정도구 및 요인분석된 변수의 신뢰도 검증을 위하여 본 연구에서는 내적 일관성 검사법의 하나인 크롬바하 알파를 사용하였다. 본 연구에서는 요인분석방법으로 주성분분석 방법을, 요인적재량의 단순화를 위하여 직교회전(varimax rotation)을 실시하였다.

[표 4]는 외식환경의 신뢰도와 타당성 분석 결과를 나타내고 있다. [표 4]에서 나타난 바와 같이 하부요인인 역동성, 복잡성, 호의성의 크롬바하 알파가 각각 .795, .759, .638로 나타났다. 이러한 값은 일반적으로 인정되는 기준인 .6 이상으로 나타나 수용할 만한 수준으

로 색인된다.

본 연구에서 채택된 다른 변수인 '6시그마기법이 가져올 업무몰입'은 요인분석 결과 1개의 요인으로 나타났다. [표 5]는 요인분석 결과를 나타내고 있다.

그밖에 6시그마 기법은 요인분석 결과 하나의 요인으로 나타났으나, 연구의 목적상 활용하지 않았으며, 이 변수는 고객지향성, '지속적인 개선' 및 팀워크으로 나누어 연구를 진행시켰다. 이것들의 크롬바하 알파값은 각각 .603, .846 및 .615로 나타났다. [표 6]은 6시그마기법의 신뢰도와 타당성 분석 결과를 나타내고 있다.

표 4. 외식환경의 신뢰도와 타당성 분석 결과

항목	성분		
	요인1 (역동성)	요인2 (복잡성)	요인3 (우호성)
고객의 기호와 선호도에 대한 변화가 심하다	.866		
신 메뉴/서비스/조리(운영) 절차에 대한 기술의 변화가 심하다	.754		
귀하 소속 외식기업 경쟁자의 시장 활동에서의 변화가 심하다	.722		
메뉴와 서비스가 진부하게 되는 속도의 변화가 심하다	.628		
지금까지 고객들의 기호와 선호도가 서로 달랐다		.773	
귀하 소속 외식기업이 당면하는 경쟁의 성격과 경쟁자의 전술은 서로 달랐다		.708	
다양한 고객층에 소구하기 위해서 매우 많은 마케팅 전술이 지금까지 실행되어 왔다		.666	
귀하 소속 외식기업은 매우 다양한 조리(생산)나 서비스 방식을 계속하여 필요로 해왔다		.657	
외식산업에서의 성장과 쇠퇴가 지금까지 쉽게 예측 가능하였다			.844
외식산업에 소속된 기업들의 투자 및 마케팅 기회가 지금까지 우호적 이었다			.753
경쟁권계에 있는 외식기업의 시장활동은 지금까지 매우 적대적이었다			.492
크롬바하 알파	.795	.759	.638
아이겐값	4.278	1.438	1.017
%분산	38.89	13.07	9.25

표 5. 업무몰입의 신뢰도와 타당성 분석 결과

항목	성분
나는 소속 조리부서의 문제를 나의 문제인 것처럼 느낄 것이다.	.838
나는 소속 조리부서에 대하여 강한归属감을 느낄 것이다.	.834
소속 조리부서와 같은 운동체라고 생각할 것이다.	.815
소속 조리부서 관리자들은 나의 업무처리 방식에 대해 높게 평가하고 있을 것이다.	.777
나는 소속 조리부서를 다른 사람들에게 자랑스럽게 소개 할 것이다.	.755
나는 소속 조리부서에 근무하는데 대해 만족할 것이다.	.750
소속 조리부서가 다른 직장 조리부서 가운데서 가장 좋은 직장이라고 생각할 것이다.	.740
나의 가치관과 소속 조리부서 경영 방침이 매우 비슷 할 것으로 생각한다.	.738
나는 나에게 어떤 조리부서 업무가 주어지더라도 계속 근무하겠다.	.556
크롬바하 알파	.903
아이겐값	5.276
%분산	52.76

표 6. 6시그마기법의 신뢰도와 타당성 분석 결과

항목	성분
조리품질의 결함요인 제거·개선	.780
종사원들이 생각하고 있는 내부 CTQ 찾음	.770
고객만족을 위한 새롭운 프로젝트의 지속적 수행	.767
개선된 조리품질수준의 유지를 위한 관리의 철저	.763
내부 및 외부 CTQ를 토대로 최상의 품질 수준을 달성할 수 있는 조리부서 핵심프로젝트 선정 및 팀구성	.713
조리품질 결함요인의 정확한 측정	.704
핵심프로젝트를 성공적으로 수행할 수 있는 조리부서 TFT 활동의 지속적인 전개	.695
고객들이 생각하고 있는 외부 CTQ 찾음	.693
조리품질 결함요인의 정확한 분석	.685
조리품질 결함요인의 명확한 파악과 정의	.684
크롬바하 알파	.903
아이겐값	5.198
%분산	57.75

### 3. 연구 모델 검증

#### 1.1 [가설 1, 2, 3]의 검증

[가설 I, 2, 3]을 검증하기 위하여 외식환경을 독립변수로, 호텔기업 조리부서 6시그마 품질경영활동 중 고객지향성을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 한 결과 [표 7]과 같은 결과를 얻었다.

표 7. 외식환경이 호텔 조리부서 6시그마 품질경영 활동 중 고객지향성에 미치는 영향분석

종속변수	독립 변수	B값	t값	유의 수준	더빈-왓슨
조리부서 6시그마 품질경영활동 중 고객지향성	상수항		17.234	.000	1.990
	역동성	.451	11.104	.000	
	복잡성	-.141	-3.466	.001	
$R^2=.339$		수정된 $R^2=.328$	F=48.580	p=.0000	

[표 7]에서 나타난 바와 같이 호텔기업 조리부서 6시그마 품질경영활동 중 고객지향성에 영향을 미친 외식환경에는 역동성과 복잡성이 나타났다. 이 분석에서는 역동성이  $p<.001$ , 복잡성이  $p<.01$ 에서 고객지향성에 영향을 미쳤으며,  $R^2$ 가 .339로서 회귀모형의 설명력은 비교적 높게 나타났다.

이 분석에서는 우호성이 고객지향성에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났는데, 그러한 이유로 호텔조리부서의 외식환경이 우호적으로 형성되었다 하더라도 고객만족에 대한 호텔기업 조리부서의 종사원들의 태도가 명확하기 때문에 생긴 결과로 사료된다. 또한 이 분석에서는 더빈-왓슨 계수(Durbin-Watson)가 1.990으로 나타나 2(0과 4에 가깝게 접근할수록 다중공선성이 존재함)에 가깝게 접근하고 있어 독립변수들간의 다중공선성은 없는 것으로 판단된다. 이와 같은 논의를 바탕으로 [가설 1]과 [가설 3]을 채택한다.

## 1.2 [가설 4, 5]의 검증

[가설 4, 5]를 검증하기 위하여 외식환경 중 역동성과 복잡성을 독립변수로, 호텔기업 조리부서 6시그마 품질경영활동 중 '지속적인 개선'을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 한 결과 [표 8]과 같은 결과를 얻었다.

표 8. 외식환경 중 역동성과 복잡성이 조리부서 6시그마 품질경영활동 중 '지속적인 개선'에 미치는 영향분석

종속변수	독립 변수	B값	t값	유의 수준	더빈-왓슨
조리부서 6시그마 품질경영활동 중 '지속적인 개선'	상수항		18.976	.000	1.782
	역동성	.291	6.764	.000	
	복잡성	.226	5.251	.000	
$R^2=.297$		수정된 $R^2=.293$	F=19.922	p=.0000	

[표 8]에서 나타난 바와 같이 호텔기업 조리부서 6시그마 품질경영활동 중 '지속적인 개선'에 영향을 미친 외식환경에는 역동성과 복잡성이 나타났다. 이 분석에서는 역동성과 복잡성이  $p<.001$ 에서 '지속적인 개선'에 영향을 미쳤으며,  $R^2$ 가 .297로서 회귀모형의 설명력은 한계적으로 높게 나타났다. 또한 더빈-왓슨 계수가 1.782로 나타나 2에 가깝게 접근하고 있는 관계로 독립변수들간의 다중공선성은 없는 것으로 판단된다. 이와 같은 논의를 바탕으로 [가설 4]와 [가설 5]를 채택한다.

## 1.3 [가설 6, 7, 8]의 검증

[가설 6, 7, 8]을 검증하기 위하여 외식환경을 독립변수로, 호텔기업 조리부서 6시그마 품질경영활동 중 팀월을 독립변수로 하여 다중회귀분석을 한 결과 [표 9]와 같은 결과를 얻었다.

표 9. 외식환경이 조리부서 6시그마 품질경영활동 중 팀월에 미치는 영향분석

종속변수	독립 변수	B값	t값	유의 수준	더빈-왓슨
조리부서 6시그마 품질경영활동 중 팀월	상수항		16.376	.000	1.821
	역동성	.408	10.473	.000	
	우호성	.087	2.242	.025	
$R^2=.301$		수정된 $R^2=.295$	F=36.364	p=.0000	

[표 9]에서 나타난 바와 같이 호텔기업 조리부서 6시그마 품질경영활동 중 팀월에 영향을 미친 외식환경에는 역동성과 우호성이 나타났다. 이 분석에서는 역동성이  $p<.001$ , 우호성이  $p<.05$ 에서 팀월에 영향을 미쳤으며,  $R^2$ 가 .301로서 회귀모형의 설명력은 한계적으로 높게 나타났다.

이 분석에서는 복잡성이 팀월에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났는데, 그러한 이유로 호텔조리부서의 외식환경이 복잡하더라도 조사 대상의 호텔조리부서가 중앙집권화된 통제가 약화되지 않고, 다학제적인 팀의 사용과 활동을 조정하는 다른 절차를 채택하지 않기 때문에 생긴 결과로 사료된다.

또한 이 분석에서는 더빈-왓슨 계수는 1.821로 나타나 2에 가깝게 접근하고 있어 독립변수들간의 다중공

선성은 없는 것으로 사료된다. 이와 같은 논의를 바탕으로 [가설 6]과 [가설 7]을 채택한다.

#### 1.4 [가설 9, 10, 11]의 검증

[가설 9, 10, 11]을 검증하기 위하여 호텔·외식기업 조리부서 6시그마 품질경영활동을 독립변수로, 종사원의 업무몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 한 결과 [표 10]과 같은 결과를 얻었다.

표 10. 외식환경이 종사원의 업무몰입에 미치는 영향분석

종속변수	독립 변수	B값	t값	유의 수준	더빈-왓슨
종사원의 업무몰입	상수항		13.770	.000	1.950
	지속적인 개선	.283	5.274	.000	
	팀웍	.121	2.262	.024	
$R^2=.244$		수정된 $R^2=.240$	F=23.913	p=.0000	

[표 10]에서 나타난 바와 같이 호텔기업 조리부서 종사원의 업무몰입에 영향을 미친 6시그마 품질경영활동은 '지속적인 개선'과 팀웍으로 나타났다. 이 분석에서는 '지속적인 개선'이  $p<.001$ , 팀웍이  $p<.05$ 에서 조리부서 종사원의 업무몰입에 영향을 미쳤으며,  $R^2$ 가 .244로서 회귀모형의 설명력을 한계적으로 수요할 수 있는 것으로 나타났다.

이 분석에서는 6시그마 품질경영활동 중 고객지향성이 조리부서 종사원의 업무몰입에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났는데, 그러한 이유로 호텔조리부서 종사원의 특성에 기인하는 것으로 사료된다. 즉, 전통적으로 호텔조리부서 종사원들은 조리품질에 관심을 가져왔으나 고객지향성에는 크게 관심을 가지지 않았다. 물론 최근에 호텔기업들이 고객지향성을 중시하고 있으나, 업무의 특성상 조리품질이 먼저 고려되기 때문에 생긴 결과로 사료된다.

또한 이 분석에서는 더빈-왓슨 계수가 1.950으로 나타나 2에 가깝게 접근하는 관계로 독립변수들간의 다중공선성은 없는 것으로 사료된다. 이와 같은 논의를 바탕으로 [가설 10]과 [가설 11]을 채택하고 [가설 9]를 기각한다.

## VI. 결론 및 제한점

본 연구에서는 역동성, 호의성 및 복잡성으로 이루어진 외식환경과 고객지향성, '지속적인 개선' 및 팀웍으로 구성되는 호텔기업 조리부서의 6시그마 품질경영활동, 및 호텔기업 조리부서 종사원의 업무몰입 간의 관계를 연구하였다. 여기에서 외식환경은 호텔 조리부서의 6시그마 품질경영활동의 선행변수로, 업무몰입은 6시그마 품질경영활동의 결과변수로 연구하였다.

본 연구의 분석 결과 다음과 같은 사실이 발견되었다.

첫째, 외식환경 중 역동성과 복잡성은 호텔 조리부서의 6시그마 품질경영활동 중 고객지향성에 영향을 미쳤다.

둘째, 외식환경 중 역동성과 복잡성은 호텔 조리부서의 6시그마 품질경영활동 중 '지속적인 개선'에 영향을 미쳤다.

셋째, 외식환경 중 역동성과 우호성은 호텔 조리부서의 6시그마 품질경영활동 중 팀웍에 영향을 미쳤다.

넷째, 6시그마 품질경영활동 중 '지속적인 개선'과 팀웍은 호텔기업 조리부서 종사원의 업무몰입에 영향을 미쳤다.

이상과 같은 실증분석의 결과를 종합해 볼 때 외식환경의 역동성, 우호성, 및 복잡성이 6시그마 품질경영활동에 영향을 미친 관계로 호텔 조리부서에 6시그마의 도입 필요성이 불가피한 것으로 사료되고, 6시그마 품질경영활동 중 고객지향성, '지속적인 개선' 및 팀웍이 호텔 조리부서의 종사원의 업무몰입에 영향을 미친 관계로, 6시그마가 종사원의 업무향상에 도움이 되는 것으로 판단된다. 업무몰입은 해당 종사원의 생산성과 고객만족에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 6시그마는 종사원의 생산성과 고객만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 사료된다.

이러한 6시그마기법을 호텔 조리부서에 도입하기 위해서는 첫째, 조리부서의 상황을 고려하여 성공한 사례를 벤치마킹하는 등 사전에 충분한 준비과정이 필요하며, 정확한 데이터를 수집하는 일이 선행되어야 한다.

둘째, 6시그마기법을 도입하여 추진할 수 있는 팀을 구성하고 전문가를 양성하여 종사원들에 대한 교육과 훈련이 필요하다. 셋째, 현재 조리부서에서 제공하는 제품과 서비스의 수준을 시그마 수준과 같은 척도를 이용하여 정확하게 측정한 후 이를 조리부서 전 직원에 알려서 6시그마를 해야 하는 이유를 정확하게 이해를 시키고 새로운 도전의식을 불러 일으켜야 한다.

또한 호텔 조리부서에서 6시그마기법을 성공적으로 도입하여 경영성과를 높이기 위해서는 호텔의 최고경영자와 호텔 조리부서장의 강력한 리더십과 조리부서에 맞는 시스템을 구축하는 것이 중요하며, 선정된 프로젝트를 정해진 프로세스에 의해 지속적으로 수행해야 한다.

조리 상품의 특성을 고려하여 사전에 충분한 준비과정을 거쳐서 6시그마기법을 호텔 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, 본 연구는 통계분석 방법으로서 다중회귀분석 방법을 사용하였으나, 연구의 성격상 구조방정식을 사용하는 것이 더 적절하다고 하겠다.

둘째, 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.

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

## 참 고 문 헌

- [1] 이순용, *현대품질관리론*, 법문사, 1986.
- [2] K. McManus, "Is Quality Dead?" *IIE Solutions*, pp.32-35, 1999.
- [3] P. S. Pande, R. P. Neuman, and R. R. Cavana호, *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance*, McGraw-Hill, 2000.
- [4] R. G. Schroeder, K. Linderman, C. Liedtke, and A. S. Choo, "Six Sigma: Definition and Underlying Theory," *Journal of Operations Management*, in press, 2007.
- [5] 안영진, *6시그마기업혁명*, 김영사, 1999.
- [6] K. Aldred, "Baldrige Award Recognizes Four U.S. Companies," *IIE Solutions*, Vol.30, No.3, p.8, 1998; J. S. McClenahan, "New World Leader," *Industry Week*, Vol.253, No.1, pp.36-39, 2004.
- [7] 신동설, *블랙벨트를 통해 본 6시그마 성공의 핵심 요인에 관한 실증적 연구*, 단국대학교 대학원 박사학위논문, 2001; G. J. Hahn, W. J. Hill, and R. W. Hoerl, "The Impact of Six Sigma Improvement-A Glimpse into the Future of Statistics," *The American Statistician*, pp.208-215, 1999.
- [8] 김승희, *외식업의 6시그마와 조직몰입·직무만족·조직유효성의 관계에 관한 연구*, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2004.
- [9] D. Miller, "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol.8, pp.55-76, 1987.
- [10] B. K. Boyd, G. G. Dess, and A. M. Rasheed, "Divergence between Archival and Perceptual Measures of the Environment: Causes and Consequences," *Academy of Management Review*, Vol.18, No.2, pp.204-226, 1993; F. F. Emery and E. L. Trist, "The Causal Texture of

- Organizational Environments," *Human Relations*, Vol.18, No.1, pp.21-32, 1965.
- [11] M. M. Fuentes-Fuentes, C. A. Albacete-Saez, and F. J. Llorens-Montes, "The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance," *OMEGA The International Journal of Management Science*, Vol.32, pp.425-442, 2004.
- [12] P. C. Morrow, "The Measurement of TQM Principles and Work-Relates Outcomes," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18, pp.363-376, 1997; R. D. Gatewood and C. Riordan, "The Development and Test of a Model of Total Quality: Organizational Practices, TQ Principles, Employee Attitudes and Customer Satisfaction," *Journal of Quality Management*, Vol.2, No.1, pp.41-66, 1997.
- [13] J. W. Dean and D. E. Bowen, "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practical through Theory Development," *Academy of Management Review*, Vol.3, pp.392-418, 1994.
- [14] N. Venkatraman and V. Ramanujam, "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, pp.801-814, 1986.
- [15] D. Miller, "The Relationship of Porter's Business Strategy to Environment and Structure," *Academy of Management Journal*, Vol.31, pp.280-308, 1988.
- [16] A. K. Kohli and B. J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implication," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.2, pp.1-18, 1990.
- [17] M. L. Tushman and P. Anderson, "Technological Discontinuities and Organizational Environments," *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, pp.439-465, 1986.
- [18] M. Sharfman and J. W. Dean, "Conceptualization and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach," *Journal of Management*, Vol.17, No.4, pp.681-700, 1991.
- [19] D. C. Hambrick, "An Empirical Typology of Mature Industrial Product Environments," *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.2, pp.213-230, 1983.
- [20] R. F. Lusch and G. R. Lacniak, "The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.18, pp.1-11, 1987.
- [21] B. J. Jaworski and A. K. Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol.57, No.3, pp.53-70, 1993.
- [22] P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, *Organizational and Environmental*, Harvard Business School Press, 1967.
- [23] R. B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, pp.313-327, 1972.
- [24] H. Kaufman, *Time, Chance, and Organizations, Natural Selection in a Perilous Environment*, Chatham House, 1991.
- [25] C. C. Manz and G. L. Stewart, "Attaining Flexible Stability by Integrating Total Quality Management and Socio-Technical Systems Theory," *Organization Science*, Vol.8, No.1, pp.59-71, 1997.
- [26] M. Yasai-Ardekani, "Effects of Environments Scarcity and Munificence on the Relationship of Context to Organizational Structure," *Academy*

- of Management Journal, Vol.32, No.1, pp.131-156, 1989.
- [27] T. Burns and G. M. Stalker, The Management of Innovation, Tavistock, 1961.
- [28] D. Miller and P. H. Friesen, "Strategy-Making and the Environment: the Third Link," Strategic Management Journal, Vol.4, No.3, pp.221-235, 1983.
- [29] E. A. Locke and G. P. Latham, Goal Setting. A Motivational Technique that Works, Prentice Hall, 1984.
- [30] J. R. Hackman and R. Wageman, "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues," Administrative Science Quarterly, Vol.40, pp.309-342, 1995.
- [31] M. Stahl, Management-Total Quality Management in a Global Environment, Blackwell, 1995.
- [32] 구경원, 관광호텔의 경영성과 제고를 위한 6시그마기법 도입에 관한 연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2000.
- [33] L. W. Porter, R. M. Streers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," Journal of Applied Psychology, Vol.59, pp.603-609, 1974.

## 저자소개

김현목(Hyeon-Muk Kim)

정회원



- 1993년 : 한국 방송통신대학 경영 학사
  - 1999년 : 대구대학교 관광경영학 석사
  - 2006년 : 대구가톨릭대학교 외식 산업학 박사 수료
  - 현재 : 경북과학대학 호텔 외식계열 교수
- <관심분야> : 조리품질관리, 외식경영

유영진(Young-Jin Yoo)

정회원



- 1993년 : 호원대학교 관광경영 학사
  - 1995년 : 세종대학교 호텔경영학 석사
  - 2000년 : 세종대학교 호텔관광 경영학박사
  - 현재 : 대구가톨릭대학교 식품 외식산업학부 교수
- <관심분야> : 외식경영, 서비스마케팅