

# 호텔 주방의 식재료 아웃소싱(outsourcing)에 대한 조리사의 인지태도에 관한 연구 - 특1급호텔 양식조리를 중심으로 -

성 태 종\*

## 제1장 서론

### 제1절 문제의 제기

#### 1. 문제의 제기

호텔 내 외부적인 문제점을 해결하기 위해 학계와 업계에서는 많은 연구와 노력을 해온 결과 긍정적인 구조변화와 성과를 이루었다. 학계에서는 문제점 해결을 위한 많은 연구물을 산출하였고 업계에서는 사무자동화와 전산화를 통한 경비절감을 이루었다. 호텔 경영한계로 지적되어온 관리 비용의 최소화와 에너지 절약을 위해 새로운 형태의 호텔인 “무인자동화호텔”이 등장하였다.<sup>1)</sup> 그러나 이러한 노력에도 불구하고 식음료 부문의 인건비, 자재비, 재료비의 상승은 여전히 문제점으로 남아있다. 이러한 현실을 반영하듯 최근 발행된 미국 여행 전문지 ‘비즈니스 트래블 뉴스’에 따르면 한국 호텔의 식음료 가격은 하루 세 끼를 다 호텔에서 해결할 경우 세계 1위로 나타났다.<sup>2)</sup>

호텔은 식료품 및 소모품등 원자재의 상당부분을 해외에서 수입하고 있어 국제환율과 경기위축에 따른 내수 시장의 감소로 인하여 매출에 크게 영향을 받을 뿐만 아니라 호텔 산업은 종사자의 직접적인 인적서비스에 의해 이루어지는 노동집약형 산업이므로 호텔경영의 성패는 인력 운영의 효율성에 달려 있다고 해도 지나치지 않다.<sup>3)</sup>

1997년 하반기 IMF 경제위기 이후 기업의 대부분은 기업의 투명성을 확보하여 신뢰를 회복하지 않고 구조조정에 역점을 두었다. 그 중에서도 인력감축에만 역점을 두어 실업자의 대량증가와 저성장 시대를 맞이하였다. 특히 호텔조리부분은 이러한 특성을 그대로 반영하고 있어서 IMF 경제위기 이후특급호텔은 물론이고 중소규모의 호텔을 비롯한 조리산업의 인력구조 조정은 적게는10%에서 많게는 50%에 달하는 인력을 감축함으로써 1 만명에 달하는 조리사가 하루아침

\* 경주대학교 경영대학원 호텔·외식경영학과

1) 최영준, 호텔 식음료부문 아웃소싱 활용 가능성에 관한 탐색적 연구, 한국호텔경영학회, 2000, 8, 제9권 제2호 통권13호, p192

2) 동아일보, 2000, 2, 17

3) 김기영, “호텔조리부분의 outsourcing 전략에 관한 연구”, 경기대학교 대학원, 석사학위논문, 2000.

에 실직자가 되었다. 조리사에 대한 인력구조 조정은 표면상 성공적으로 보이지만 내부적으로 보면 많은 문제점을 내포하고 있다. 이것은 조리부서 내부구조상의 문제들을 해결하지 못한 채 인력감축에만 역점을 둔 구조조정이었기 때문에 경기가 살아나는 지금에 와서는 다시 신규인력을 채용하는 호텔이 늘어나고 있다.<sup>4)</sup>

기업의 생존과 직결되는 경쟁력을 제고시키고 서비스를 강화하고 극대화시킬 수 있도록 서비스와 제품을 차별화하고, 더욱 저렴한 가격으로 서비스와 제품을 제공 할 수 있어야 하는데 이를 위한 방안의 하나로 기업의 핵심기능을 제외한 보조기능들이 아웃소싱 되어야 한다는 필요성에 대한 인식이 확산되고는 있지만 아직 초보적이 인식한계를 못 벗어나고 있는 실정이다.<sup>5)</sup> 이는 국내 호텔도 식음료 부문에 있어서 어떤 변화를 필요로 하는 시점에 와 있다는 것을 시사해 준다. 아웃소싱의 활용이 인력감축만을 의미하는 것처럼 표현될 수 있다. 그러나, '호텔은 과중한 고정비와 재무적인 부담을 안고 출발하는 기업이다.

전통적인 주방은 음식에 필요한 모든 재료를 원재료로 구매하여 각 재료를 저장방법에 맞게 저장고에 저장하고, 음식 제조 때에는 1차 가공을 한 다음 조리하고 일 인분씩 나누고 다른 조리한 음식들과 소스를 첨가, 데코레이션한 다음 손님에게 제공한다.

그 반면에 경제적인 주방은 조리과정에서 아웃소싱의 식재료를 활용하여 좋은 경영성과 뿐만 아니라 음식의 생산공정 단축과 기타 여러 업무의 축소로 긍정적인 구조조정을 기능케 한다. 그러므로 신규호텔 주방과 보수가 필요한 호텔 주방의 생산시설에 투여되는 많은 고정비를 변동비화 할 수 있다. 아웃소싱으로 요리사를 과중한 업무에서의 해소와 핵심 고유업무인 조리에만 집중시켜, 장기적으로는 본업의 매력도를 계속 유지시키고 창의력을 발달시키며 좋은 업무조건을 만드는 것이다.

본 연구는호텔 양식조리 부문에서 아웃소싱 가능성과 한계점을 알아보고 양식조리부서의 핵심역량을 강화하기 위해 광의적 아웃소싱(외주, 외부조달, 외주공급)의 중요성과 조리인력의 효율적 이용과 식재료 아웃소싱에 대한 조리사의 지각정도를 알아본다. 기업의 구조조정으로 조직의 축소, 인력감축이 호텔 조리 양식부문에 있어서 조리의 핵심 역량, 음식의질, 조리업무의 효율성이 떨어지고 있으며, 조리사의 사기저하로 인한 창의력이 떨어지는 문제를 제기하고자 한다

## 2. 연구의 목적

호텔 규모가 점점 더 커지고 큰 국제적인 행사가 점차적으로 늘어남에 있어 한정되어 있는 조리부문의 종사자만으로 이러한 행사를 치를 수는 없는 상황으로 점차 조리부문의 아웃소싱이 늘어나야 하고 범위가 확대되어야 한다.

1990년대에 들어 선진기업들을 중심으로 한 아웃소싱의 열풍이 거세게 불고 있고, 최근 몇 년 사이에 피터드래커, 톰피터스 등 경제학계의 석학들이 잇달아 아웃소싱을 통한 경쟁력 제고 효과를 이론적으로 뒷받침하면서 아웃소싱은 리엔지니어링 이래 가장 광범위한 혁신 전략으로 자

4) 오석태, "호텔 조리기능의 아웃소싱 전략", 한국조리학회, 1999. 8, P.2

5) 전준구, "외주업체와의 관계가 정보시스템 아웃소싱 성공에 미치는 영향에 관한 연구", 한양대학교 대학원, 석사 학위 논문, 1997, p.2

리 잡고 있다.<sup>6)</sup> 여분의 경영자원을 경쟁 우위가 있는 핵심분야나 핵심역량에 집중하면 몸은 가벼우면서도 더욱 강한 기업이 될 수 있다. 그러므로, 호텔 양식 조리부문에서의 아웃소싱에 대한 올바른 인식과 이로 인하여 초기 단계의 아웃소싱에서 발전되고 질적으로 향상된 아웃소싱을 모색해보고자 다음과 같은 목적을 설정한다.

첫째, 호텔 조리 양식 식재료와 양식 조리 및 주방의 이론적 개념과 아웃소싱에 대한 이론적 고찰을 알아보고자 한다.

둘째, 특급호텔 아웃소싱 현황을 양식 조리부문 중심으로 파악하고, 식재료 아웃소싱 가능성에 대한 조리사의지각을 실증 조사를 통해 알아보고자 한다.

셋째, 호텔 양식 조리부문 종사원이 느끼는 아웃소싱의 필요성과 위험요소 및 효과적인 아웃소싱업체 선정기준을 실증조사를 통해 알아보고자 한다.

이러한 목적을 달성하기 위해 다음과 같이 연구문제를 제시한다.

연구문제 1. 아웃소싱 업체선택기준이 어떤 종류로 정리되는지를 확인 하고자 한다.

연구문제 2. 응답자 즉 양식조리사의 사회인구통계학 기준에 따라 업체선택기준의 중요도가 어떻게 달라지는지 확인하고자 한다.

연구문제 3. 양식 식재료 아웃소싱 가능성의 실태를 분석하고자 한다.

연구문제 4. 아웃소싱을 할 때 양식조리사가 어떤 위험요소를 크게 느끼는지 확인하고자 한다.

연구문제 5. 효과적인 아웃소싱을 위해 업체 선정기준을 실증 분석하고자 한다.

## 제2절 연구의 방법 및 범위

### 1. 연구의 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 연구의 방법으로는 문헌적 연구 방법과 실증적 연구 방법을 병행하였다. 문헌연구에서는 호텔 양식 조리 식재료, 주방조직, 조리 부문의 아웃소싱에 대한 선행연구와 호텔경영 분야의 논문, 국내·외 서적, 아웃소싱에 관한 정기간행물을 통하여 이론적 틀을 구성하였다.

실증적 연구에서의 설문지는 현업에 종사하는 양식 조리사를 중심으로 예비설문을 거쳐서 수정·보완하였으며, 최종 설문지는 경주지역 5개, 부산지역 2개, 대구지역 1개 총 8개의 특급 호텔 양식 조리사들에게 충분한 설명을 한 후 자기 기입식으로 설문에 응하도록 하였다. 이에 따른 조사 결과는 spss for window 10.0 버전으로 처리하여 분석하고, Excel을 이용하여 양식조리사의 일반적인 사항인 기초통계량과 빈도 분석을 실시하였다.

### 2. 연구의 범위

본 연구에서는 호텔 조리 양식 식재료와 양식 주방 및 조리의 이론적 개념과 아웃소싱에 대한 이론적 고찰을 알아보고 특급호텔 아웃소싱 현황을 양식 조리부문 중심으로 파악하고, 호텔 양

6) 이광현, 아웃소싱, 능률협회, 1998, p.18.

식 조리부문 종사원이 느끼는 아웃소싱의 중요도와 위험요소 및 아웃소싱업체 선정 요소, 식재료 아웃소싱 가능성에 대한 조리사의 지각을 목적으로 연구의 범위를 공간적 범위와 내용적 범위로 분류하였다.

본 연구의 공간적 범위는 경주지역 5개, 부산지역 2개, 대구지역 1개 총 8개의 특급 호텔 양식 조리사들을 대상으로 한다. 내용적 범위는 제1장에서는 서론으로 문제의 제기와 목적 및 연구의 방법과 범위를 서술하였다. 제2장에서는 이론적 연구로서 1절에는 식재료, 양식조리, 주방의 이론적 배경을 고찰하였고, 2절은 아웃소싱의 이론적 배경과 아웃소싱의 장·단점을, 3절에서는 호텔조리양식부문에 있어서 아웃소싱 현황을 서술하였다. 4절에서는 호텔산업 아웃소싱에 관한 선행연구를 살펴보았다. 제3장은 실증조사로서 연구의 모형 및 연구문제 제시호텔 조리부문 양식 조리사들의 설문을 통해서 일반적 사항인 기초통계량과 요인분석, 분산분석을 실시하였다.

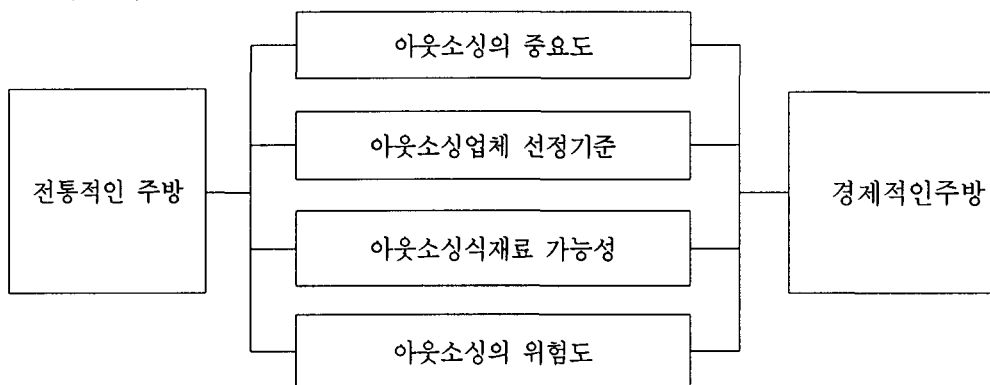
## 제2장 실증조사의 준비

### 제1절 연구의 모형 및 연구문제 제시

#### 1. 연구의 모형

위의 연구목적과 연구문제를 검증하기 위하여 아래와 같이 연구의 모형을 <표3-1>과 같이 설정하였다.

<표3-1> 연구 모형



#### 2. 연구문제 제시

호텔 양식 조리부문에서의 아웃소싱에 대한 올바른 인식과 이로 인하여 초기 단계의 아웃소싱에서 발전되고 질적으로 향상된 아웃소싱을 모색하고, 조리사의 직위는 그들의 역할을 결정하는 것으로서 식재료 아웃소싱에 대한 인지를 달리 할 수 있다. 조리사의 근무연수는 근무경력에 차

이에서 발생하는 관점상의 차이가 식재료 아웃소싱의 인지태도를 달리 할 수 있다. 전통적인 주방에서 경제적인 주방으로 변화하기 위해 양식조리사의 아웃소싱 인지태도를 알아보고자 다음과 같은 연구의 목적이 있다.

첫째, 호텔 조리 양식 식재료와 양식 조리 및 주방의 이론적 개념과 아웃소싱에 대한 이론적 고찰을 하고자 한다.

둘째, 특급호텔 아웃소싱 현황을 양식 조리부문 중심으로 파악하고, 식재료 아웃소싱 가능성에 대한 조리사의 인지태도를 실증 조사를 통해 알아보고자 한다.

셋째, 호텔 양식 조리부문 종사원이 느끼는 아웃소싱의 중요도와 위험요소 및 성공여부를 위한 아웃소싱업체 선정 요소를 실증조사를 통해 알아보고자 한다.

이러한 목적을 달성하기 위하여 다음의 연구문제를 제시하였다.

- 연구문제 1. 양식 조리부문에 종사원이 인지하는 아웃소싱의 중요도는 어떤 종류로 정리되는지를 확인 하고자 한다.
- 연구문제 2. 응답자 즉 양식조리사의 사회인구통계학 기준에 따라 업체선택기준의 중요도가 어떻게 달라지는지 확인하고자 한다.
- 연구문제 3. 양식조리에 있어서 식재료 아웃소싱 가능성의 실태를 분석하고자한다..
- 연구문제 4. 아웃소싱을 시행할 때 양식조리사가 어떤 위험요소를 크게 느끼는지 확인하고자 한다.
- 연구문제 5. 효과적인 성공여부를 위한 아웃소싱을 위해 업체 선정기준을 실증적으로 분석하고자 한다.

## 제2절 설문지의 구성 및 측정방법

### 1. 설문지 구성

실증분석에 이용된 설문지는 <표3-2>에서 보는 바와 같이 총 5 개의 부분으로 구성되어 있다. 첫 번째 부분은 응답자의 일반적인 사항에 대한 부분으로 사회인구통계학적 사항으로 6개 문항으로 구성되어 있다. 두 번째 부분은 아웃소싱 가능성이 높은 식재료에 대한 부분으로 6개 문항, 세 번째 부분은 아웃소싱 중요도에 대한 부분으로 20 개 문항, 네 번째는 아웃소싱의 위험성에 대한 부분으로 7개 문항, 다섯 번째 부분은 아웃소싱업체 선정의 중요도에 대한 질문으로 4개 문항으로 구성되어 있다.

〈표3-2〉 설문지 구성

구 분	변 수	구 분	변 수
1. 사회 인구 통계적 사항	1. 성별 2. 연령 3. 학력 4. 직위 5. 근무연수 6. 근무횟수	2. 아웃소싱 가능성이 높은 식재료	1. 전채요리 2. 수프 3. 주요리의 가니쉬 4. 빵이나 반죽 5. 채소류
3. 아웃소싱의 중요도	1. 경비절감 2. 음식의 질 3. 전문성 4. 효율성 5. 경영목표 6. 기능 기술 7. 조리 시간 8. 조리 속도 9. 구조조정 10. 업체의 전문성	3. 아웃소싱의 중요도	11. 업체의 명성 12. 업체의 지명도 13. 업체의 규모 14. 가격 조건 15. 계약 조건 16. 통제 가능성 17. 신선도 18. 노하우 19. 차별화 20. 위생
4. 아웃소싱의 위험성	1. 협력 상실 2. 인원 감축 3. 기술 저하 4. 품질 불량 5. 납기 지연 6. 유통 기한 7. 메뉴 차이	5. 아웃소싱업체 선정의 중요도	1. 업체 선정 2. 신뢰성 3. 업체와의 대화 4. 위생관리

## 2. 조사 대상자 및 자료 수집 방법

<표3-3>에서 보는 바와 같이 실증 분석을 위한 자료수집을 위하여 경주지역 5개, 부산지역 2개, 대구지역 1개 총 8개의 특급 1급호텔 양식 조리사들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

〈표3-3〉 조사 대상자 및 자료 수집

조사 대상자	특1급호텔 양식조리사
조사지역	경주지역 5개, 부산지역 2개, 대구지역 1개 총 8개의 특급 호텔
조사기간	2002. 10. 11 - 2002. 10.25
설문부수(사용부수)	총300부(252부)

조사기간은 2002년 10 월 11일부터 25 일까지 2 주간 약 300부의 설문지를 배포하였으며, 이 중 87 %인 약 257 부가 회수되어 높은 회수율을 보였다. 그 중 불완전한 응답을 보인 5부를 제외한 나머지 252부를 분석에 사용하였다.

### 3. 분석 방법

응답자를 측정할 측정 방법으로는 응답자가 가진 태도를 측정하여 점수를 부여하는 리커트 합산 척도법의 리커트 5점 척도법을 사용하였다. 평가 속성에 관련된 것에 대해 중요도를 표시하도록 하였으며, 아웃소싱의 위험도와 아웃소싱 식재료의 가능성은 서열척도로 하였고, 나머지 사회인구 통계학적인 부분은 해당되는 곳에 체크할 수 있도록 하였다.

본 연구는 spss for window 10.0 버전을 이용하여 분석하였고 적용된 분석 방법은 다음과 같다.

- ① 사회 인구 통계적 특성에 따라 양식조리의 일반적 사항을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다.
- ② 상관관계를 가지고 있는 변수들을 부분적으로 범주화시키기 위하여 요인분석을 실시하였다.
- ③ 범주화된 요인별로 사회인구 통계적 변수(직위, 근무년수)에 대한 F검정을 실시하였다.
- ④ 범주화된 요인별로 사회인구 통계적 변수(직위, 근무년수)에 대한 분산분석을 실시하였다.

## 제3장 실증분석의 결과

### 제1절 조사대상자의 특성

#### 1. 조사대상자의 사회 인구 통계적 특성

본 절에서는 조사 대상자인 경주지역 5개, 부산지역 2개, 대구지역 1개 총 8개의 특급 호텔 양식 조리사들의 특성을 파악하였고, 사회 인구 통계적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였는데 그 결과는 <표 4-1>에 나타나 있다.

응답자의 성별을 살펴보면 남성이 전체 응답자 252명중 224명으로 88.9%를 여성은 28명으로 11.1%를 차지하였다. 연령별로는 20대가 81명으로 32.1%를 차지하였으며, 30대가 127명으로 50.4%, 40대가 37명으로 14.7%, 50대가 7명으로 2.8%를 차지하였다. 응답자의 학력을 살펴보면 고졸이 52명으로 20.6%, 전문대졸이 144명으로 57.1%, 대졸이 48명으로 19.1%, 대졸이상은 8명으로 3.2%로 나타났다. 응답자 즉 양식조리사의 직위는 주방보조가 40명으로 15.9%, 2급 조리사는 102명으로 40.5%, 1급 조리사는 78명으로 31.0%, 주방장 이상은 32명으로 12.7% 차지하였다. 근무연수는 1년에서 5년까지 94명으로 37.3%, 5년에서 10년까지 88명 34.9%, 10년이상 70명으로 27.8% 이다. 근무부서 횡수(양식업무관련주방)는 메인주방(cold kitchen)은 74명으로 29.8%, 메인주방(hot kitchen)은 42명으로 16.7% 프로덕션(sauce)은 56명으로 22.2%, 커피숍주방은 35명으로 13.9%, 립서비스주방은 18명으로 7.1%, 이태리주방은 13명으로 5.2%, 프렌치 주방은 7명으로 2.8%, 뷔페주방은 3명으로 1.2%, 베이커리는 3명으로 1.2%, 부처는 1명으로 4% 차지하였다

〈표 4-1〉 사회 인구 통계적 빈도분석

	구 분	빈 도	비 율
성별	남 자	224	88.9
	여 자	28	11.1
	합 계	252	100.0
연령	20 대	81	32.1
	30 대	127	50.4
	40 대	37	14.7
	50 대	7	2.8
	합 계	252	100.0
학력	고 졸	52	20.6
	전 문 대 졸	144	57.1
	대 졸	48	19.0
	대 졸 이 상	8	3.2
	합 계	252	100.0
직위	주 방 보 조	40	15.9
	2 급 조 리 사	102	40.5
	1 급 조 리 사	78	31.0
	주 방 장 이 상	32	12.7
	합 계	252	100.0
근무연수	1 - 5 년	94	37.3
	5 - 10 년	88	34.9
	10 년 이 상	70	27.8
	합 계	252	100.0
근무부서횟수 (양식업무관련주방)	메인주방(cold kitchen)	74	29.8
	메인주방(hot kitchen)	42	16.7
	프로덕션(sauce)	56	22.2
	커피숍주방	35	13.9
	룸서비스주방	18	7.1
	이태리주방	13	5.2
	프렌치주방	7	2.8
	뷔페주방	3	1.2
	베이커리	3	1.2
	부처	1	0.4
	합계	252	100.0

## 제2절 : 요인분석

### 1. 양식조리부문의 아웃소싱 중요도에 대한 요인분석

요인분석은 정보의 손실을 최소화하면서 많은 변수들을 동질의 요인으로 묶어 변수를 축소, 단순화시키는 방법이다. 이러한 요인을 추측하는 방법은 여러 가지가 있으나 가장 널리 이용되는 요인 분석모델은 주성분 분석과 공통요인 분석이 있다. 본 연구에서는 양식조리부문의 아웃소싱 중요도와 관련된 변수로 축소 압축하여 의미있는 과정을 파악하기 위해 주성분 분석을 사용하였다. 양식조리부문의 아웃소싱 중요도는 업체의 선정기준과 조리메뉴 정책요인, 조리질적요인, 조리 양적 요인으로 4개의 요인으로 추출되었다. 아웃소싱 업체선정기준에는 가격조건의 변동성, 계



약조건의 유연성, 업체의 명성, 업체의 지명도이며, 조리메뉴정책요인으로 메뉴의 차별화, 음식의 질의 항목이 포함되었다. 조리의 질적 요인은 조리의 노하우와 식재료의 신선도, 식재료의 위생, 업체의 통제가능성의 항목이 포함되었고, 조리의 양적 요인에서는 조리시간, 조리속도, 조리기술기능이 항목에 포함되었다.

〈표4-2〉 아웃소싱 중요도에 대한 요인분석 회전된 요인행렬(a)

	요 인				신뢰도	요인명
	F1	F2	F3	F4		
14가격조건변동성	.709				.7660	업체선정기준
11업체명성	.689					
12업체지명도	.663					
15계약유연성	.548					
19메뉴차별정책		.988			.9749	조리메뉴정책
2음식질		.965				
18조리노하우			.693		.7397	조리질적요인
17신재료신선도			.663			
20식재료위생			.656			
16업체통제여부			.508			
7조리시간				.929	.7042	조리양적요인
8조리속도				.555		
6조리기술기능				.417		
EIGEN	1.967	1.959	1.928	1.569		
분산비율	15.130	15.066	14.833	11.838		
누적분산비율	15.130	30.196	45.029	56.867		

신뢰도란 일관성, 예측가능성 등으로 표현될 수 있는 개념으로 동일한 개념에 대하여 같거나 비교 가능한 측정도구를 이용하여 측정 할 경우 동일하거나 비슷한 결과를 얻을 수 있는 정도를 말한다. 이 연구에서는 신뢰성의 한 방법으로 측정 항목간의 내적 일관성을 잘 측정해주는 cronbachs alpha 계수를 이용하였다. 일반적으로 신뢰계수가 0.60이상이면 통계적으로 적당하다고 인정되며, 기준연구의 바람직한 계수수준은 0.80이상으로 되고 있으나 탐색적 연구에서는 0.50 - 0.60 이상이면 충분한 것으로 평가한다. 이와 같은 명목 분석을 기초로 하여 호텔 조리부문 아웃소싱의 중요도에 대한 신뢰도분석을 한 결과 각 요인별 alpha값이 업체선정기준에는 .7660, 조리메뉴 정책요인에서는 .9749, 조리의 질적 요인에서는 .7397, 조리의 양적 요인에서는 .7042로 나타나 본 연구분석에 있어서 충분한 신뢰도가 확보되며 분석에 대한 타당성이 입증되었다.

〈표4-3〉 개체-간 효과 검정

종속변수: 업체선정기준요인

소스		제 III 유형 제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
Intercept	가설	774.849	1	774.849	986.682	.003
직위	가설	1.940	3	.647	1.076	.408
근무연수	가설	1.497	2	.749	1.300	.301
직위 * 근무연수	가설	3.203	5	.641	1.263	.281

- a .743 MS(직위) + 1.019 MS(수정연수) - .536 MS(직위 \* 수정연수) - .225 MS(오차)
- b .703 MS(직위 \* 수정연수) + .297 MS(오차)
- c .515 MS(직위 \* 수정연수) + .485 MS(오차)
- d MS(오차)

호텔조리 양식 부문에서 아웃소싱 업체 선정기준 요인이 사회인구 통계학적으로 차이가 있는지 파악하기 위해 개체간 효과 검정을 실시하였다. 양식조리사의 직위의 유의확률이 .408, 근무연수 .301, 직위\*근무연수 .281로 나타났다. 따라서 P값이 .05 이상으로 나왔으므로 통계적으로 유의하지 못하다. 이것은 응답자 즉 양식조리사는 직위나 근무연수에 상관없이 업체의 선정기준에 대한 인지태도가 같다.

〈표4-4〉 개체-간 효과 검정

종속변수: 메뉴차별정책요인

소스		제 III 유형 제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
Intercept	가설	1033.233	1	.	.	.
직위	가설	5.172	3	1.724	.407	.748
근무연수	가설	1.473	2	.737	.122	.885
직위 * 근무연수	가설	6.923	5	1.385	.126	.986

- a Satterthwaite의 방법을 사용하여 오차 자유도를 계산할 수 없습니다.
- b .703 MS(직위 \* 수정연수) + .297 MS(오차)
- c .515 MS(직위 \* 수정연수) + .485 MS(오차)
- d MS(오차)

호텔조리 양식 부문에서 아웃소싱 메뉴차별정책요인이 사회인구 통계학적으로 차이가 있는지 파악하기 위해 개체간 효과 검정을 실시하였다. 양식조리사의 직위의 유의확률이 .748, 근무연수 .885, 직위\*근무연수 .986로 나타났다. 따라서 P값이 .05 이상으로 나왔으므로 통계적으로 유의하지 못하다. 이것은 응답자 즉 양식조리사는 직위나 근무연수에 상관없이 메뉴차별정책요인에 대한 인지태도가 같다.

〈표4-5〉 개체-간 효과 검정

종속변수: 조리능력 질적 요인

소스		제 III 유형 제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
Intercept	가설	1050.539	1	1050.539	64401.870	.974
직위	가설	1.745	3	.582	.979	.453
근무연수	가설	7.201E-02	2	3.600E-02	.068	.935
직위 * 근무연수	가설	3.483	5	.697	1.984	.082

- a .743 MS(직위) + 1.019 MS(수정연수) - .536 MS(직위 \* 수정연수) - .225 MS(오차)
- b .703 MS(직위 \* 수정연수) + .297 MS(오차)
- c .515 MS(직위 \* 수정연수) + .485 MS(오차)
- d MS(오차)

호텔 조리 양식 부문에서 조리능력 질적 요인이 사회인구 통계학적으로 차이가 있는지 파악하기 위해 개체간 효과 검정을 실시하였다. 양식조리사의 직위의 유의확률이 .453, 근무연수 .935, 직위\*근무연수 .082로 나타났다. 따라서 P값이 .05 이상으로 나왔으므로 통계적으로 유의하지 못하다. 이것은 응답자 즉 양식조리사는 직위나 근무연수에 상관없이 조리능력 질적 요인에 대한 인지태도가 같다.

〈표4-6〉 개체-간 효과 검정

종속변수: 조리능력 양적 요인

소스		제 III 유형 제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
Intercept	가설	892.280	1	892.280	2169.551	.005
직위	가설	2.240	3	.747	1.688	.237
근무연수	가설	.380	2	.190	.441	.651
직위 * 근무연수	가설	2.306	5	.461	1.159	.330

- a .743 MS(직위) + 1.019 MS(수정연수) - .536 MS(직위 \* 수정연수) - .225 MS(오차)
- b .703 MS(직위 \* 수정연수) + .297 MS(오차)
- c .515 MS(직위 \* 수정연수) + .485 MS(오차)
- d MS(오차)

호텔 조리 양식 부문에서 조리능력 양적 요인이 사회인구 통계학적으로 차이가 있는지 파악하기 위해 개체간 효과 검정을 실시하였다. 양식조리사의 직위의 유의확률이 .237, 근무연수 .651, 직위\*근무연수 .330으로 나타났다. 따라서 P값이 .05 이상으로 나왔으므로 통계적으로 유의하지 못하다. 이것은 응답자 즉 양식조리사는 직위나 근무연수에 상관없이 조리능력 양적 요인에 대한 인지태도가 같다.

〈표4-7〉 양식조리에서 아웃소싱 가능성이 높은 식재료 (서열척도)

	N	범위	최소값	최대값	평균	
	통계량	통계량	통계량	통계량	통계량	표준오차
빵반죽	252	5.00	1.00	6.00	2.6270	9.110E-02
소스	252	5.00	1.00	6.00	2.8413	.1041
채소류	252	5.00	1.00	6.00	3.4484	.1142
주요리가니쉬	252	5.00	1.00	6.00	3.5873	9.957E-02
수프	252	5.00	1.00	6.00	3.7381	8.516E-02
전채요리	252	5.00	1.00	6.00	4.7421	9.611E-02

아웃소싱 가능성이 높은 식재료 분석은 서열척도로 나타나 있다. 최소값이 1이 가장 가능성이 높은 순으로 최대값 6이 가장 가능성이 낮은 것으로 설정되었다. 식재료 아웃소싱 가능성에 있어서 빵 반죽이 가장 높은 것으로 나타나 양식조리사들은 빵 반죽 아웃소싱에 대해 많은 가능성을 두고 있음을 알 수 있다. 이것은 각종 제과 제빵에 있어서 외부 전문 가공 업체에서 높은 품

질의 제품이 있다는 것을 의미하며, 필로우도우라는 제품은 외부업체에 전적으로 의존하고 있다.

다음으로 소스, 가공채소, 주요리의 가니쉬, 수프 순이며 아웃소싱 가능성이 가장 낮은 항목은 전채요리로 나타났다. 전채요리는 즉석요리의 개념을 내포하고 있고, 조리속도가 필요하다. 또한 식전요리로서 색깔이나 신선도, 맛의 민감성으로 인해 양식조리에 있어서 핵심 업무임을 알 수 있다.

〈표4-8〉 아웃소싱의 위험도(서열척도)

	N	범위	최소값	최대값	평균	
	통계량	통계량	통계량	통계량	통계량	표준오차
기술저하	252	6.00	1.00	7.00	2.8889	.1060
인원감축	252	6.00	1.00	7.00	2.9762	.1231
협력상실	252	6.00	1.00	7.00	3.9683	.1102
품질불량	252	6.00	1.00	7.00	3.9802	.1211
메뉴차이	252	6.00	1.00	7.00	4.0317	.1322
납기지연	252	6.00	1.00	7.00	5.0357	9.177E-02
유통기한	252	6.00	1.00	7.00	5.1032	.1188

호텔 조리 양식부문에 있어서 아웃소싱 실행할 때 발생 할 수 있는 내·외부적 위험도에 대한 서열 척도이다. 최소값이 1이 가장 높은 순으로 최대값이 7이 가장 낮은 위험도로 설정되었다. 아웃소싱 실행할 때 발생 할 수 있는 문제로 내부적인 조리기술의 저하가 가장 높은 위험도로 나타났다. 따라서 양식조리사는 조리의 기술축적을 가장 중요하게 여기며, 다음으로 인원 감축에 대한 불안감, 부서간의 협력상실 순으로 내부적인 문제를 고려하였고 품질불량, 메뉴의 차별화의 어려움, 납기지연, 유통기한 등의 순으로 외부적인 문제를 인지하였다.

따라서 양식조리사의 대부분 내부적인 문제의 위험도를 먼저 인식하였다.

## 2. 아웃소싱 실행 후 성공적인 업체 선정 분석

〈표4-9〉오차 분산의 동일성에 대한 Levene의 검정(a)

	F	자유도1	자유도2	유의확률
업체선정	1.030	10	241	.419
신뢰성	1.590	10	241	.110
업체대화	.759	10	241	.668
위생관리	2.062	10	241	.028

	종속변수	제 III 유형 제	자유도	평균제곱	F	유의확률
수정 모형	업체선정	3.208(a)	10	.321	.614	.801
	신뢰성	2.370(b)	10	.237	.568	.840
	업체대화	9.178(c)	10	.918	1.762	.068
	위생관리	3.075(d)	10	.307	.738	.688
직위	업체선정	.422	3	.141	.269	.848
	신뢰성	1.944	3	.648	1.552	.202
	업체대화	1.355	3	.452	.867	.459
	위생관리	4.577E-02	3	1.526E-02	.037	.991
근무연수	업체선정	1.077	2	.539	1.031	.358
	신뢰성	5.101E-02	2	2.551E-02	.061	.941
	업체대화	1.959	2	.979	1.881	.155
	위생관리	.867	2	.434	1.042	.354
직위 *근무연수	업체선정	.977	5	.195	.374	.866
	신뢰성	1.009	5	.202	.483	.789
	업체대화	2.336	5	.467	.897	.484
	위생관리	1.110	5	.222	.533	.751

호텔 조리 양식 부문에서 아웃소싱 시행 후 성공적인 업체 선정에 따른 사회인구 통계학적으로 차이가 있는지 파악하기 위해 오차 분산의 동일성에 대한 Levene의 검정(a)을 실시하였다. 양식조리사의 직위에 따라 업체선정의 유의확률이 .848, 신뢰성의 유의확률 .202, 업체대화 .459, 위생관리 .991과 근무연수에 따라 업체선정의 유의확률이 .358, 신뢰성의 유의확률 .941, 업체대화 .155, 위생관리 .354, 직위\*근무연수에 따라 업체선정의 유의확률이 .866, 신뢰성의 유의확률 .798, 업체대화 .484, 위생관리 .751로 나타났다. 따라서 P값이 .05 이상으로 나왔으므로 통계적으로 유의하지 못하다. 이것은 응답자 즉 양식조리사는 직위나 근무연수에 상관없이 양식 부문에서 아웃소싱 시행 후 성공적인 업체 선정에 대한 인지태도가 같다.

## 제4장 결론

호텔산업은 빠르게 변화하고 있는 글로벌 시장환경에 유연하게 적응하기 위해서 새로운 경영 방법을 모색하여야 한다.

호텔 조리부서에 아웃소싱은 결코 인원감축을 목적으로 하는 것이 아니라 호텔 내부에 있는 일부기능을 시장의 넓은 환경으로 이끌어내 보다 발전적으로 사업화 함으로써 많은 일자리를 창출하여 고용의 증대를 이룰 수 있다. 이제 호텔 조리부서는 전통적인 주방에서 경제적인 주방으로 변화하기 위해 조리부서의 핵심적인 업무만을 남겨두고 나머지는 아웃소싱을 통해서 작지만 강한 조직을 만들어야 한다.

호텔 조리 양식부문에 있어서 조리사의 아웃소싱에 대한 인지는 전반적으로 긍정적인 방향으

로 검토되어졌다. 아웃소싱의 중요도에 있어서 직위나 근무년수에 따른 인지의 차이가 없다는 것은 특1급 호텔 양식조리사는 공통적으로 아웃소싱의 필요성을 지각하고 있음을 알 수 있다. 아웃소싱의 위험도의 정도에서 양식조리사는 조리의 기술축적을 가장 중요하게 여기며, 다음으로 인원감축에 대한불안감, 부서간에 협력상실의 순으로 내부적인 문제를 고려하였고 품질불량, 메뉴의 차별화의 어려움, 납기지연, 유통기한 등의 순으로 외부적인 문제를 인지하였다. 따라서 양식조리사의 대부분 내부적인 문제의 위험도를 먼저 인식하였다.

식재료 아웃소싱 가능성에 있어서 빵 반죽이 가장 높은 것으로 나타나서 양식조리사들은 빵 반죽 아웃소싱에 대해 많은 가능성을 두고 있음을 알 수 있다. 이것은 각종 제과 제빵에 있어서 외부 전문 가공 업체에서 높은 품질의 제품이 있다는 것을 의미한다. 다음으로 소스, 가공채소, 주요리의 가니쉬, 수프 순이며 아웃소싱 가능성이 가장 낮은 항목은 전채요리로 나타났다. 전채요리는 즉석요리의 개념을 내포하고 있고, 조리속도가 필요하다. 또한 식전요리로서 색깔이나 신선도, 맛의 미식적인 요소로 인해 양식조리에 있어서 핵심 업무임을 알 수 있다.

접시 안의 예술은 우리나라 보다 선진국에서 발전하였는데 서양에서는 보통 요리를 볼 때 접시는 캔버스이며 재료는 물감, 주방장(chef)은 예술가라 칭하고 있다.<sup>7)</sup> 따라서 조리의 핵심은 예술적인 부분인 조리의 전 공정 가운데 마지막 단계를 의미 하는 것이므로 인식하여야 한다. 생산과 소비의 분리는 조리의 여러 공정을 축소시켜 조리시간이 단축으로 업무의 효율성이 증대되고, 조리속도가 향상되어 고객의 대기 시간을 축소하여 좌석의 회전율을 높인다. 호텔 조리 양식부문은 아웃소싱을 통하여 주방의 업무 진행 중 많은 다양한 식재료의 구매, 검수, 저장, 준비, 가공 단계를 축소 또는 제거하여 효율적으로 운영되는 경제적 주방을 만들어야 한다.

연구의 시간적 공간적 제약으로 조사 대상에서 최대시장인 서울 지역을 포함하지 못한 점에 아쉬움이 남으며, 차후의 연구로는 호텔 조리 부서에 대한 폭넓은 사례 연구와 주방의 아웃소싱에 대한 다양한 연구접근이 이루어져야 하겠다.

## 참 고 문 헌

- 김대중, “관광호텔 Butcher주방의 육류관리에 관한 연구”, 경기대학교 경영대학원 석사학위논문, 1990, p. 31
- 김기영, 호텔 주방관리론, 백산출판사, 1999, pp. 11-12
- 김기영, “호텔조리부문의 outsourcing전략에 관한 연구” 경기대학교 대학원 석사학위논문, 2000.
- 김상순, 식품학, 수학사, 1996, pp.12
- 동아일보, 2000,2,17
- 신기철 · 신용철, 새우리말 큰사전, 삼성출판사, 1986, p3056
- 유영상, 조리학, 수학사, 1990, P,13.

7) 최수근, 소스의 이론과 실제, 형설 출판사, 1999, p339-340

- 안명수, 식품과 조리원리, 신광출판사, 1995, P.11
- 오석태, “호텔 조리기능의 아웃소싱 전략”, 한국조리학회, 1999. 8, P.2
- 이광현, 아웃소싱, 능률협회, 1998, p.18.
- 전준구, “외주업체와의 관계가 정보시스템 아웃소싱 성공에 미치는 영향에 관한 연구”, 한양대학교 대학원 석사학위 논문, 1997, p.2.
- 최영준, 호텔 식음료부문 아웃소싱 활용 가능성에 관한 탐색적 연구,
- 최우열, 기업구조조정 아웃소싱으로 풀어라, 주간경제490호, 1998,10월 28일
- G, L, Jensen, "Outsourcing information services in the hospitality industry", FIU hospitality review, Spring 1994, p31

# 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 업무중에 이렇게 귀중한 시간을 내주셔서 감사합니다.

본 설문지는 “호텔 조리 식재료 아웃소싱(outsourcing)에 대한 조리사의 지각에 관한 연구”를 하는데 필요한 자료를 수집하기 위해 특급호텔 조리 양식 부문에 종사하고 계신 귀하의 고견을 얻기 위하여 작성된 것입니다.

귀하의 솔직하고 성의 있는 답변은 본 연구를 수행하는데 큰 도움이 될 것입니다.

모든 설문지의 응답 내용은 오직 연구의 목적에만 사용될 것이오니 부담 없이 답해주시면 감사하겠습니다.

2002. 10.

지도교수: 경주대학교 대학원 호텔경영학과 교수 이 방 식

조 사 자: 경주대학교 대학원 호텔·외식경영학과 성 태 종

019-578-2258 e\_mail: stj2599@hanmail.net

## ※ 본 논문에 사용된 아웃소싱(outsourcing)의 정의

일반적인 아웃소싱(outsourcing)의 의미는 외부(out) 자원(source)의 활용이며, 양식조리에 있어서 식재료 아웃소싱은 조리에 필요한 각종 식재료(예: 소스류, 냉동식품, 훈연 처리된 생선류, 소세지류, 조제채소 등) 중 외부업체에서 제조·가공된 반완성품 또는 완성품을 구매하여 필요한 작업 후 조리에 이용하는 것을 의미합니다. 광의적아웃소싱은 외주, 외부조달, 외주공급을 의미함

1. 다음 문항은 귀하에 대한 질문 사항입니다. 해당하는 곳에 체크(✓)해주세요.

- 1) 성별 (1) 남 (2) 여
- 2) 연령 (1) 20대 (2) 30대 (3) 40대 (4) 50대이상
- 3) 학력 (1) 고졸 (2) 전문대 (3) 대졸 (4) 대학원졸이상
- 4) 직위 (1) 주방보조 (2) 2급조리사 (3) 1급조리사 (4) 주방장 이상
- 5) 근무연수 (1) 2년 미만 (2) 2-5년 (3) 6-10년 (4) 11-15년 (5) 16년 이상
- 6) 양식조리업에 종사하시면서 근무하신 부서는?  
(1) 메인주방(COLD) (2) 메인주방(HOT) (3) 프로덕션(SAUCE)  
(4) 커피숍주방 (5) 룸서비스주방 (6) 이태리주방 (7)프렌치주방  
(8) 뷔페주방 (9) 베이커리 (10) 부처 (11)기타

2. 호텔 양식조리에 있어서 아웃소싱 가능성이 높은 순으로 번호를 적어 주십시오.

항목	전채요리	수프	소스	주요리 가니쉬	빵(반죽)류	채소류
순번	( )	( )	( )	( )	( )	( )



3. 귀하의 호텔 양식조리 부문에서 아웃소싱의 중요도에 대한 질문입니다.

문항(보기)	전혀중요하지 않다	중요하지 않다	보통이다	중요하다	매우중요하다
	1	2	3	4	5
경비 절감(원가 및 인건비)	1	2	3	4	5
음식의 질	1	2	3	4	5
조리사의 전문성	1	2	3	4	5
업무(조리 작업)의 효율성	1	2	3	4	5
회사의 경영 목표(이윤의 극대화)	1	2	3	4	5
조리 기능·기술	1	2	3	4	5
조리 시간	1	2	3	4	5
조리의 속도	1	2	3	4	5
기업의 구조 조정(주방조직의 축소)	1	2	3	4	5
아웃소싱업체의 전문성	1	2	3	4	5
아웃소싱업체의 명성	1	2	3	4	5
아웃소싱업체의 지명도	1	2	3	4	5
아웃소싱업체의 규모	1	2	3	4	5
가격조건의 변동성	1	2	3	4	5
계약조건의 유연성	1	2	3	4	5
업체에 대한 통제가능성	1	2	3	4	5
식재료의 신선도	1	2	3	4	5
조리 노하우	1	2	3	4	5
호텔양식메뉴의 차별화	1	2	3	4	5
식재료의 위생	1	2	3	4	5

4. 귀하의 양식조리부문 아웃소싱의 위험요소에 대한 질문입니다. 위험요소가 큰 순서로 번호를 적어 주십시오(1부터 7까지).

조리부문 기능간 상호협력관계 상실	( )
인원 감축에 대한 불안감	( )
조리사의 중요한 기능 기술의 저하	( )
품질불량	( )
납기지연	( )
유통기한	( )
경쟁사와 차별화(타호텔 양식메뉴의 차별성)가 어렵다.	( )

5. 효과적인 아웃소싱 요소에 대한 중요도를 체크(✓)해 주십시오.

(1) 올바른 업체 선정

전혀 중요 하지않다	중요하지 않다	보통이다	중요하다	매우중요 하다
1	2	3	4	5

(2) 업체와 상호 신뢰성 유지

전혀 중요 하지않다	중요하지 않다	보통이다	중요하다	매우중요 하다
1	2	3	4	5

(3) 업체와 원활한 대화

전혀 중요 하지않다	중요하지 않다	보통이다	중요하다	매우중요 하다
1	2	3	4	5

(4) 위생상태 점검 및 관리

전혀 중요 하지않다	중요하지 않다	보통이다	중요하다	매우중요 하다
1	2	3	4	5