

호텔 인적 자원 효율적 관리 방안에 관한 연구

엄영호·이재련*

수원여자대학 식품조리과 교수

*혜천대학 관광계열 초빙교수

A Study on Human Resources Management for Hotel Kitchen

Young-Ho Um and Jae-Ryun Lee*

Professor, Dept. of Food & Culinary Arts, Suwon Women's College

**Dept. of Tourism, Hyecheon College*

ABSTRACT

Nevertheless, a structural depression with high expense of costs-low degree of efficiency and high price of commodities-low degree of growth during the last few years. And hotel companies were doing endeavor for conquer this depression with reshuffle of the personal system and that systematizing an enterprise and production control.

Hotel has more increase personnel expenses percents than increase sold price percents so that hotel reducing cook and as result, hotel has a problem from production selling of foodservice because that is insufficient of cook man power.

On studying this research, an importancy of cusine department in inquire hotel and an efficiency man power control of cusine department influence on hotel marketing were made use of analysis for hotel kitchen management.

The result of this study is like that.

First, the quality of a hotel employee is directly related to that of hotel service, which is functioned as a principle factor on which success or failure of the hotel very largely depends.

Second, fair evaluation of merits.

Third, cognition for job as expert.

Fourth, the roles and competences of the employees were affected much by the inner or outer environmental changes surrounding the hotel enterprises.

Fifth, do not underestimate an intelligent ability and will power of employee, and hotel company have to manage that the employees consult themselves about their things of department and improve with the master sense for job.

Sixth, pay increase and intensive system.

This system can raise the will to achievement for employee's job, and company can get many benefits from government.

Seventh, the employees should be encouraged to have memberships of academic organizations, to actively participate in academic meetings, workshops, conferences, and forums in the area of job performance.

Key words : human resources management, hotel kitchen.

I. 서 론

변화하는 사회와 서비스 산업은 사회적 트렌드에 편승하여 양적으로 고 성장을 이루어 왔다.

그러나 고비용-저효율과 고물가-저성장이라는 구조적 불황 아래에서 조직과 인력을 재조정하는 등 능동적으로 불황타격을 위한 최선의 노력을 기울이고 있다.

이러한 점을 고려해 호텔이나 외식업체는 그 업체 특색에 맞는 경영 전략과 서비스 마케팅을 수립하여야 한다.

현대의 호텔산업은 대규모화, 대자본화, 시설의 고급화는 물론 전문화된 인적 서비스의 의존도가 높은 산업이고¹⁾, 특히, 식료와 음료를 생산하고 판매하는데 직·간접적으로 참여하는 생산부서(주방) 종사원들의 인적 서비스의 역할이 더욱 중요시되고있다²⁾. 호텔의 인적 자원 관리는 거의 생산 지향적인 측면에서 고려되어 왔으나, 최근에는 인간적으로서 종사원이라는 관점에서 접근되어지고 있어 인적 자원 관리에 대한 인식을 새로이 하여 호텔 식음료 생산부서 종사원의 인적 자원 관리 필요성이 절실하다고 사료된다.

호텔 및 외식업에의 인적 자원 관리와 인적 서비스에 의한 양질의 서비스 제공은 가장 중요한 관리 방안으로 인식되고 좋은 기업이란 최고로 만족된 종사원으로 구성된 조직이다³⁾. 라는 표현에서 알 수 있듯이 인적 자원 관리의 이론을 통하여 체계적으로 정립하여 보고, 주방 종사원들의 인적 자원 관리 방안을 정립하는 것이 필요하다. 호텔의 인적 자원 관리는 거의 생산 지향적인 측면에서 고려되어 왔으나, 최근에는 인간적으로서 종사원이라는 관점에서 접근되어지고 있어 인적 자원 관리에 대한 인식을 새로이 하여 호텔 식음료 생산 부서 종사원의 인적 자원 관리 필요성이 절실하다고 사료된다.

따라서 본 연구에서는 경영혁신이라는 명목아래 식음료를 생산하는 주방 종사원에 대한 투자 감소와 인원 감축으로 인해 근로 의욕 상실로 양질의 식음료 상품 생산이 저하되어 호텔 주방생산성 향상에 저해요인과 어려움이 발생하고 있는 점을 감안하여 실증분석을 통한 문제점을 도출하여 효율적인 관리방안을 모색하는데 궁극적인 목적이 있다.

II. 연구의 이론적 배경

1. 인적 자원 관리의 개념정리

호텔을 경영하기 위해서는 인적 자원(manpower), 물적 자원(material), 재정적 자원(money), 그리고 정보의 4가지 요소가 있어야 한다⁴⁾. 그 중에서도 인적 요소인 인간

은 대부분이 일정한 직업을 갖고 그 직무를 수행함으로써 삶의 보람을 찾고 그 대가로 생활을 영위해 나간다. 그러므로 인간의 생활이 호텔의 환경요인에 의해 영향을 받게되고, 모든 호텔조직의 구성원들은 최고경영자로부터 하부 종사원에 이르기까지 그 호텔에 의존하게 되며, 반대로 호텔은 종사원에 의존하여 상호 발전하는 것이다.

호텔에서의 관리란 호텔의 목적을 효과적으로 달성하기 위해서 경영활동을 계획·지도·통제하고 모든 활동을 조정하는 행위를 의미하며, 호텔의 활동은 경영목적 달성을 위한 인간 집단의 활동으로 이루어질 때 조직체의 목적을 충분히 달성할 수 있다. 따라서 호텔의 재활동을 통하여 경영 목적을 달성하기 위한 종합관리와 각 부문활동 자체가 목적하는 바에 따라 원활하게 운영하기 위한 부분관리, 즉 생산관리·구매관리·판매관리·채무관리·인적자원관리로 구성된다.

부분관리인 인적 자원 관리(Human resources management)란 사람을 대상으로 한 관리이며, 인간을 관리한다는 것은 인간의 개성 존중과 능력 개발 그리고 종사원의 인간적인 만족이라는 점에서 타부문의 관리제도와는 다른 특징이 있다.

특히 인간은 다른 자원에서는 볼 수 없는 여러 가지 능력, 즉 조정하고, 종합하고, 판단·상상하는 능력을 지니고 있다.

인적자원 관리의 개념을 요약하면 다음과 같다⁹⁾.

첫째, 인적 자원 관리란 조직체의 인적 자원(Human resource)을 관리하는 경영의 한 부분 또는 하위과정(Subprocess)이다.

둘째, 인적 자원 관리란 모든 조직 구성원을 대상으로 각 분야에서 성과 달성에 발휘되는 필수 기능이므로 조직체의 최고 경영층에서 하부의 일선관리자에 이르기까지 경영 각층에서 일하는 모든 실무관리자들의 기본적인 일반관리 기능이다.

셋째, 인적 자원 관리란 조직체의 목적과 성과를 달성시키는 경영과정이다.

주방조직의 인적 자원 관리란 인적 자원을 주방의 목표에로의 접근을 크게 관리과정적 접근과 실행 기능적 접근으로 나눌 수 있다.

관리적 접근은 계획, 조직화, 통제 등 조직관리에 과정적 측면을 중시하는데 비하여 실행기능적 접근은 충원, 유지, 개발활용 등 조직관리에 있어 기능적 측면을 중시한다.

2. 인적 자원의 효율성

호텔 산업은 노동집약적 기업이기 때문에 생산해서 제공되는 상품의 특성상 규격화와 자동화에는 한계가 있으므로 인적 자원에 대한 의존도가 타 기업에 비해 상대적으로 크다고 할 수 있다. 인적 자원은 호텔 조직의 기본적 구성요소로서 호텔경영상 공동목적, 협동의욕, 원활한 의사소통이 필요하다.

양질의 서비스를 갖춘 종사원에 의해 호텔상품이 판매될 때 고객은 만족하게 된

다. 결국 호텔에 대한 소비자의 태도를 결정하는 중요 사항은 종사원의 서비스에 의해 결정된다고 할 수 있다.

또한 호텔 조리 부서의 존재가치는 이른바 인적 자원, 물적 자원으로 구별되는 자원을 어떻게 효율적으로 관리하는 것이 중요하다. 즉, 음식이라는 상품을 생산하기에 필요한 식품, 시설, 장비 등으로 구성되는 물리적인 요인들과 이들을 이용하여 정상적인 식음료 부서의 운영에 필요한 인력에 관한 지원 관리 여부가 존재관건이 된다는 것이다. 자원이라는 것은 영리목적의 업체에 있어 최대과제인 수익과 직접적으로 관련되어 있는 자산이기 때문에 그 중요성은 더욱 크다⁶⁾.

이와 같이 주방조직은 인적·물적 요소가 복합되어 있으나 주방조직의 목표를 달성하고 나아가 기업의 전체적인 목표를 달성하는데 중요한 영향을 미친다.

그러므로 주방조직이 설정한 목표달성을 할 수 있도록 조정 관리하는 것은 종합적 서비스 관리로서 인적 자원을 관리하는 주방조직관리자 입장에서 중요한 관리요소이다.

이러한 측면에서 주방의 인적자원관리는 단지 조직을 운영하는 기능적 자원으로서는 가치를 넘어 경쟁상황에서 전략적 우위를 차지하는 수단으로 재평가되고 있다. 따라서 호텔 주방조직은 고객에게 제공될 상품과 서비스를 창출하는 경영부분으로 주방조직의 효율성과 경쟁상의 우위를 위해서는 물적 요소에 대한 관리보다 인적자원관리에 보다 세심한 관심이 필요한 부분이라 할 수 있다. 서비스 중심 가치창출 조직에 있어서는 노동의 질적 가치 측정이 어려워, 근로시간, 근로자수 등 양적 지표를 통해서 간접적으로 생산성을 측정⁷⁾하기 때문에 효율적 인적 자원의 필요성은 한층 더 높다고 하겠다.

3. 호텔 주방의 인적 자원 개발 시스템

1) 호텔 주방 인적 자원 관리 시스템

호텔 주방의 인적 자원관리 시스템은 상위 시스템에서 하위 시스템(sub-system) 즉, 기능적 시스템이라 할 수 있다. 호텔산업의 경영과정은 호텔경영 시스템에 의해 운영되고 시스템의 하위시스템은 호텔의 식음료를 생산하는 주방 시스템과 마케팅, 인적 자원, 재무, 회계, 정보 등 다양한 하위 시스템으로 구성되어 있다.

주방조직에 따른 주방의 시스템은 각 영업 주방별 하위 시스템과 기능별 하위 시스템이 상호 유기적으로 결합하여 조직, 운영되고 있다. 호텔 주방의 하위 시스템은 전체 시스템을 구성하는 단순한 하위 시스템이 아니라 독자적인 기능을 발휘하는 기능 시스템이지만 이들 기능 시스템은 상호 유기적, 보완적 작용을 통해 호텔 경영 시스템 전체의 목표달성에 구심적 기능을 담당한다.

주방의 인적 자원 관리 시스템은 주방 경영에 있어서 물적, 본질적 요소를 구성하

는 기능적 시스템이라 할 수 있다. 기능적 관점에서 인적 자원 관리 시스템은 인적 자원 정보, 선발과 효율적 직무 배치, 인적 자원 계획, 조직 개발, 진로 개발, 개인 개발, 노사관계, 근로자 지원, 보상·편의 등의 구성요소로 하는 시스템이라 할 수 있다.

Michel Armstrong & John F. Lorentzen는 하위 시스템을 기능적 관점에서 인적 자원관리를 다음과 같이 제시하였다⁹⁾. 인적 자원 관리 영역을 조직, 동기 부여, 고용관계, 근로자기준, 보상·편의 등 5개 영역으로 분류하였다. 이러한 영역들은 기업의 목표, 계획과 연계된 내·외적 평가에 의해 인적 자원 관리 시스템이 형성된다.

한편 William B. Werther & Keith Davis⁸⁾는 인적 자원 관리 기능으로 사회적 목표, 조직목표, 기능적 목표를 제시하였다. 인적 자원 관리 활동을 조직에 적합한 노동력 제공과 유지를 위해 취해지는 활동으로 정의하고 목표에 대한 인적 자원 관리 활동의 관계를 설명하고 있다. 또한 인적 자원 관리의 여러 개체간 독립적 활동으로 이루어진 시스템이라 할 수 있고, 분리되어 활동하는 것이 아니라 개체가 상호 영향을 미친다고 주장했다.

2) 호텔주방 인적자원 개발시스템

조직환경(organizations environment)은 조직의 목표달성에 영향을 미치고 있는 조건, 즉, 물적 자원(physical resource), 재정 자원(financial resource), 인적 자원(human resource)이 필요하다. 그 중에서 인적 자원은 조직에 고용된 사람들의 집합체로서 자금과 물적 자원을 매개체로 하여 본질적 주체라 할 수 있다.

호텔 주방의 인적 자원 관리는 거의 생산 지향적인 측면에서 고려되어 인적 자원 요소가 조직의 자원으로서는 평가되지 못했다. 그러나 영업 활성화와 고객만족 및 서비스 향상에 인적 자원 관리의 중요성이 대두되면서 그 필요성이 인식되었다.

인적 자원 개발은 조직의 생산성, 품질가치, 경쟁력 등을 향상시키기 위해 일정한 시간내 인적 자원이 학습과정에 의해 행동을 변화시키는 지속적 과정이라 할 수 있다⁹⁾. 그리고 주방의 인적 자원 개발은 주방 종사원의 교육(education)은 물론 현재의 훈련(training) 그리고 미래의 개발(development)될 업무에 대한 인적 자원의 학습활동이라 할 수 있다.

주방의 인적 자원은 주방 종사원이 창출하는 노동력이나 기술, 지식 등을 포괄하는 개념으로 흔히 물적 자본에 대칭된 의미에서 인적 자본(human capital)이라고 부르고 인적 자본의 증가를 인적 투자라 한다¹⁰⁾. 물적 자본에 대한 투자가 실물자본의 증가를 형성하듯이 인적 자본의 개발은 조직의 인적 자본을 증가시킨다. 인적 자원의 능력과 잠재능력이 조직의 개발과 성장에 중요한 영향을 미친다. 기업의 업무는 역동적인 조직일수록 더욱 복잡해지고 복잡성을 해결하는 다양한 기술과 기법이 필요하다. 인적 자원 개발을 통한 생산성과 서비스 상품의 가치 증대는 주방의 조직과

성장을 결정하는 요인이기도 하다.

이러한 관점에서 주방의 인적자원개발은 주방 운영의 효율성 증대와 경쟁적 환경에 대응하는 적극적인 수단이라 할 수 있다.

Ⅲ. 조사설계

1. 조사의 목적

본 조사의 목적은 호텔경영에 있어 식음료를 생산하는 주방 종사원들의 만족도를 조사하는데 있다.

그와 더불어 직무만족도, 주방시설 배치, 주방의 외부환경, 임금, 인사고과, 인간관계, 복리후생에 대한 만족도를 분석하는데 그 목적이 있다. 이러한 본 조사의 통계적 추론은 본 연구에서 제기하는 문제점과 개선방안이 인적 자원 관리 방안 연구에 실마리를 제공해 줄 수 있을 것이다.

2. 조사의 대상과 방법

본 조사의 대상은 서울소재 특급호텔 6개를 선정하여 조리부 종사자 중에서 직급은 일반 요리사(cook)과 조리장(chef de partie)로 한정하였다. 호텔 조리부 종사자들의 주요 의식에 관한 각종 문헌자료와 실무에서 느꼈던 경험적 지식에서 도출된 요인들을 토대로 구성된 설문항목을 설문지로 작성하여 배포하였다.

조사 시기는 2001년 3월 10일부터 2001년 3월 25일까지 총 15일간이며, 조사 방법은 사전 교육이 된 조사원 6명이 개인면접형식으로 응답자들에게 전체적인 설문 의 개요를 설명한 후 설문지를 작성하도록 하였다.

3. 설문지 구성

본 연구에서 고안 작성된 조사용 설문지는 다음과 같이 【A1부】에서 【J10부】까지 총 10개 부분으로 구성되었다.

【A1부】는 응답자가 근무하는 호텔에서의 직무만족에 관한 느낌을 묻는 15개의 문항으로 이루어져 있다.

【B2부】는 응답자가 평소 느끼고 있는 주방시설 배치에 관한 8개의 문항들로 이루어져 있다.

【C3부】는 응답자의 주방 외부 환경에 관한 느낌을 8개의 문항들로 이루어져 있다.

【D4부】는 응답자가 근무하는 호텔에서 임금에 관한 느낌을 5개 문항으로 이루어져 있다.

【E5부】는 응답자가 근무하는 호텔의 인사고과에 대한 만족도를 측정하는 4개의 문항들로 이루어져 있다.

【F6부】응답자가 근무하는 호텔에서 인간관계에 관한 응답자들의 인식을 파악하는 4개의 문항들로 이루어져 있다.

【G7부】는 응답자가 근무하는 호텔의 복리후생에 대한 만족도를 묻는 7개의 문항들로 이루어져 있다.

【A1부】에서 【G7부】까지의 각 문항들은 ‘매우 그렇다’, ‘그렇다’, ‘보통이다’, ‘그렇지 않다’, ‘전혀 그렇지 않다’의 5점 척도로 이루어져 있다.

【H8부】는 응답자와 관련된 그밖의 요인들에 대한 문항으로 1번 문항은 응답자가 생각하는 자신의 연봉을, 2번 문항은 향후 응답자가 근무하고자 하는 연수를 묻는 문항으로 이루어져 있다.

【I9부】는 응답자들의 인구사회학적 변수들에 대한 14개의 문항으로 이루어져 있다.

【J10부】는 응답자가 근무하는 호텔 각 주방에서 인력 관리 현황을 묻는 6개의 문항으로 이루어져 있으며, 본 분석에서 사용되는 전체 문항수는 73개가 된다.

4. 분석방법

본 연구의 설문대상자들은 서울 소재 특급호텔 주방에서 근무하고 있는 종사자들로 한정하였다. 총 300부를 배포하여 260부가 회수되어 분석하였다.

수집된 설문지는 PC SAS를 이용하여 설문지의 신뢰도를 분석하였으며, 조사대상자의 일반사항은 빈도분석을 하였다. 직무만족도, 주방시설배치, 외부환경, 임금, 인사고과, 인간관계 및 복리후생과 같은 인적자원관리 요인에 대하여 요인간의 Pearson Correlation 분석을 하였다. 그리고 각 요인들에 대하여 성별, 결혼집단간에 *t*-test검정을 실시하였고, 근무경력 학력 및 월 평균 수입집단간에 일원 분산분석으로 검증하였다.

5. 설문지의 신뢰도 검증

〈표 1〉 측정도구의 신뢰도

	문 항	Cronbach's α 계수
직무만족도	A1~A15	0.864
주방시설배치	B1~B8	0.483
외부환경	C1~C8	0.886
임 금	D1~D5	0.784
인사고과	E1~E4	0.504
인간관계	F1~F4	0.918
복리후생	G1~G7	0.882

호텔 주방 종사원을 대상으로 설문지에 대한 신뢰도를 분석한 결과는 <표 1>과 같다. 일반적으로 신뢰도 계수가 0.60에서 0.80 사이에 있을 때 신뢰성이 있는 것으로 본다. 종사원의 직무 만족도를 측정하기 위한 문항이 A1~A8 문항과, 외부환경에 대해 질문한 C1~C8문항, 임금에 대한 내용인 D1부터 D5에 대한 문항 및 복리후생에 대한 내용인 G1~G7에 대한 Cronbach's alpha계수는 각각 0.864, 0.886, 0.784, 0.882로 신뢰도가 매우 만족할 만한 수준이었다. 인간관계에 대한 측정항목인 F1~F4는 0.918로 조사 항목중 가장 높은 신뢰도를 보여주었다. 그러나 주방시설 배치 항목과 인사고과에 대한 알파계수는 각각 0.483, 0.504로 다른 변수들보다 낮은 수준으로 나타났으나 설문지의 내용구성도 차원에서 무리가 없다고 사료되어 분석에 포함하였다.

6. 표본의 특성분석

1) 인구통계학적 특성

본 연구 표본의 특성분석은 <표 2>와 같다.

연구 대상자는 총 300명을 대상으로 설문 조사한 결과 회수율 86%를 나타내었다. 연구 대상자중 남자는 246명, 여자는 14명이 설문조사에 응하였으며 연령대는 21~

<표 2> 인구통계학적 특성

구분	내용	빈도(명)	비율(%)
성별	남자	246	94.6
	여자	14	5.4
	합계	260	100
연령	21~25세	23	8.8
	26~30세	74	28.4
	31~35세	96	36.8
	36세 이상	68	26.1
	합계	261	100
학력	고졸 이하	4	1.5
	고졸	51	19.5
	전문대졸	147	56.3
	대졸	50	19.2
	대학원	9	3.4
합계	261	100	
결혼 여부	미혼	114	43.7
	기혼	147	56.3
	합계	261	100

25세가 8.8%, 26~30세가 28.4%, 31~35세가 36.8%, 36세 이상이 26.1%로 나타났다. 연구 대상자의 학력을 조사한 결과 전문대졸 56.3%, 고졸이 19.5%, 대졸이 19.2%, 대학원 재학이나 졸업자가 3.4%, 고졸 이하가 1.5%로 대부분의 조리사들이 전문대졸의 학력을 소지한 것으로 나타났다. 결혼에 대해선 미혼이 114명으로서 43.7%, 기혼이 147명으로 56.3%로 미혼이 기혼보다 많은 것으로 나타났다.

2) 연구 대상자의 구성별 특성

연구 대상자의 전공별에 따른 분포도를 알아보면 어문계열 14명으로서 5.4%, 관광계열 157명으로 61.6%, 기타가 86명으로 33.5% 나타났다. 관광계열이 전체 61.6%로 월등히 많음을 알 수 있다. 호텔 주방에서의 경력에 대한 분포를 살펴보면 1년 미만이 17명으로 6.5%, 1~3년 미만이 33명으로 12.6%, 5~7년 미만이 45명으로 17.2%, 7~10년 미만이 55명으로 21.1%, 10년 이상이 70명으로서 26.8%로 나타났다. 자격증을 소지하고 있는 비율은 전체대상자중 '있다'가 248명으로서 95.0%, 없는 경우는 13명으로 5.0%로 나타났다. 호텔 주방 종사자들의 이직횟수에 관한 분포는 '전혀 없다'가 117명으로 45.2%, '1~2회'가 106명으로 40.9%, '3~4회'가 31명으로 12.0%, '5회 이상'이 5명으로 1.9%가 나타났다.

연구대상자의 업장의 업무효율성에 관한 조사는 '효율성이 있다'가 170명으로 65.6%, '효율성이 없다'가 34.4%로 나타났다. 비효율성에 답한 응답자의 항목은 권위 의식 때문이 8명 5.7%, 교대조와의 의사소통 부족이 13명으로 9.2%, 인력의 부족이 56명으로 39.7%, 업무분담이 잘 안되어서가 24명으로 17.7%, 업무량이 너무 많아서가 25명으로 17.7%로 나타났다.

IV. 분석결과 및 인적자원관리 방안

1. 분석결과

1) 상관관계분석

종사원의 인적 자원 관리 향상 관련 요인간의 상관성 분석 결과는 <표 4>와 같다. 상관관계 분석에서 가장 주목되는 것은 외부 환경요인인데 외부환경은 직무만족도와 복리후생과 밀접한 관계가 나타남을 보여주고 있다.

또한 임금과 복리후생도 종사원의 직무 만족도와 관계 깊은 변수들임을 나타내는 점의 상관관계를 보여주고 있다.

2) 요인별 차이분석

(1) 성별간 차이분석

〈표 3〉 연구대상자의 구성별 특성

구 분	내 용	빈 도(명)	비 율(%)
전공	어문계열	14	5.4
	관광계열	157	61.1
	기타	86	33.5
	합 계	257	100
경력	1년 미만	17	6.5
	1~3년 미만	33	12.6
	3~5년 미만	41	15.7
	5~7년 미만	45	17.2
	7~10년 미만	55	21.1
	10년 이상	70	26.8
	합 계	261	100
직급	Cook	170	66.1
	3rd cook	14	5.4
	2nd cook	37	14.4
	1st cook	23	8.9
	Chef de partie 이상	13	5.1
	합 계	257	100
월수입	90만원 이하	22	8.5
	90~110만원	38	14.7
	110~150만원	85	32.8
	150~200만원	50	19.3
	200~250만원	47	18.1
	250만원 이상	17	6.6
	합 계	259	100
자격증	있다	248	95.0
	없다	13	5.0
	합 계	261	100
이직횟수	전혀 없다	117	45.2
	1~2회	106	40.9
	3~4회	31	12.0
	5회 이상	5	1.9
	합 계	259	100
업무의 효율성	예	170	65.6
	아니오	89	34.4
	합 계	259	100

<표 3> 계속

구 분	내 용	빈 도(명)	비 율(%)
이유	권위의식 때문	8	5.7
	교대 조와의 의사소통 부족	13	9.2
	인력의 부족	56	39.7
	업무분담이 잘 안되어서	24	17.0
	업무량이 너무 많아서	25	17.7
	기타	15	10.6
	합 계		141

<표 4> 임금과 복리후생도 종사원의 직무 만족도

	직무만족	주방시설 배치	외부환경	임금	인사고과	인간관계	복리후생
직무만족	1.0000						
주방시설배치	0.4560*	1.0000					
외부환경	0.6654*	0.5166*	1.0000				
임금	0.4889*	0.3230*	0.5445*	1.0000			
인사고과	0.3898*	0.2551*	0.4069*	0.4565*	1.0000		
인간관계	0.3730*	0.2288*	0.2509*	0.2408*	0.2209*	1.0000	
복리후생	0.5341*	0.3790*	0.6930*	0.5816*	0.3817*	0.2392*	1.0000

* $p < 0.001$.

<표 5> 성별에 따른 t-test 분석

구 분	집 단	남자 평균값	여자 평균값	T값	P값
직무만족도		2.549	2.364	1.33	0.2415
주방시설배치		2.673	2.616	0.24	0.6242
주방 외부환경		2.836	2.866	0.03	0.8697
임 금		3.234	3.054	0.99	0.3216
인사고과		3.222	3.393	1.41	0.2356
인간관계		2.386	2.196	0.99	0.3216
복리후생		3.068	3.082	0.01	0.9403

직무만족도, 주방시설배치에 대한 항목, 주방 외부환경, 임금, 인사고과, 인간관계 및 복리후생 모두 남녀별 통계학적인 유의적인 차이는 나타나지 않았다.

(2) 연령간 차이분석

연령에 따른 분석을 살펴보면 주방외부환경, 인간관계는 통계적으로 유의한 차이를 보여($p=0.0400$, $p=0.0043$)주고 있다. 주방의 외적인 환경(노사관계, 경영진의 정책, 종사원의 교육, 경영진에 대한 신뢰성, 경쟁호텔과의 대우 등)에 대해서는 36세 이상보다는 36세 이하의 종사원들이 만족도가 낮은 것으로 나타났다. 즉 연령이 낮을수록 외적인 환경에 대한 관심이 높음을 나타내고, 인간관계에 대해서는 36세 이상집단에서 가장 심각한 동료들과의 갈등을 겪는 것으로 나타났다. 또한 인사고과도 통계적으로 유의한 정도는 아니지만 중요한 요인임을 살펴볼 수 있다.

〈표 6〉 연령에 따른 일원 분산분석

구 분 \ 집 단	21~25세	26~30세	31~35세	36세 이상	F값	P값
직무만족도	2.705 A	2.498 AB	2.571 AB	2.465 B	1.36	0.2559
주방시설배치	2.750	2.640	2.713	2.600	1.16	0.3256
주방 외부환경	3.219	2.796	2.850	2.746	2.81	0.0400
임 금	3.171	3.205	3.212	3.278	0.21	0.8864
인사고과	3.289	3.216	3.312	3.127	1.65	0.1783
인간관계	2.776	2.399	2.426	2.163	4.50	0.0043
복리후생	3.162	3.085	3.023	3.079	0.27	0.8472

$p < 0.05$.

(3) 학력간 차이분석

직무만족도, 주방시설배치, 주방외부 환경, 임금, 인사고과, 인간관계, 복리후생 모두 학력에 따른 통계적으로 유의한 차이는 나타나지 않았다.

(4) 결혼 여부간 차이분석

기혼자나 미혼자 모두 평균적으로 '보통이다'라는 만족도를 나타내고 있다.

또한 결혼 여부에 따라 직무만족도와 인사고과에 다소 영향을 미치는 결과를 보여주고 있다.

(5) 근무경력간 차이분석

인간관계는 근무경력에 따른 유의적인 차이를 보여주고($p=0.025$) 있다. 이는 직장 생활 3~5년차에 다른 무엇보다도 인간관계에 대하여 중요성과 어려움을 있는 것으로 나타나 향후 근무경력 3~5년차 직원에 대한 세심한 관리가 요구된다.

그리고 통계적으로 유의하지는 않지만 직무만족도와 임금도 중요한 요인임을 보여주고 있다(표 9).

〈표 7〉 학력에 따른 일원 분산분석

구 분 \ 집 단	고졸이하	고졸	전문대졸	대졸	대학원졸	F값	P값
직무만족도	2.617	2.580	2.531	2.520	2.387	0.24	0.9143
주방시설배치	2.844	2.750	2.656	2.671	2.606	0.32	0.8673
주방외부환경	3.031	2.838	2.882	2.768	2.472	1.08	0.3679
임 금	3.125	3.315	3.203	3.255	2.944	0.73	0.5735
인사고과	3.625	3.185	3.265	3.146	3.333	1.21	0.3084
	A	AB	AB	B	AB		
인간관계	2.438	2.365	2.352	2.479	2.250	1.21	0.3084
복리후생	3.464	3.120	3.055	3.047	2.952	0.51	0.7266

〈표 8〉 결혼 여부에 따른 t-test 분석

구 분 \ 집 단	기 혼	미 혼	T값	P값
직무만족도	2.5876	2.4931	1.90	0.1700
주방시설배치	2.6968	2.6473	0.81	0.3699
주방 외부환경	2.8716	2.8111	0.51	0.4762
임 금	3.1929	3.2481	0.43	0.5135
인사고과	3.2857	3.1932	1.84	0.1760
인간관계	2.4357	2.3315	1.35	0.2472
복리후생	3.0857	3.0565	0.12	0.7335

(6) 직급간 차이분석

주방의 외부환경, 임금은 직급간에 통계적으로 유의한 차이를 보여주고 있다. 또한 직무만족도와 복리후생은 통계적으로 유의한 정도는 아니지만 중요한 요인임을 보여주고 있다(표 10).

(7) 월수입간 차이 분석

직무만족도, 인간관계는 통계적으로 유의한 차이를 보여주고 있다. 또한 주방시설배치와 주방외부환경, 인사고과, 복리후생이 월수입간에 매우 중요한 차이를 보이고 있다(표 11).

2. 인적 자원 관리 방안

1) 직무 관계

호텔 주방 종사자들은 일반 기업체 종사자들과는 상당히 다른 근무형태를 가지고

〈표 9〉 근무경력에 따른 일원 분산분석

구 분 \ 집 단	1년 미만	1~3년 미만	3~5년 미만	5~7년 미만	7~10년 미만	10년 이상	F값	P값
직무만족도	2.327 B	2.572 AB	2.705 A	2.512 AB	2.433 AB	2.549 AB	1.67	0.144
주방시설배치	2.690	2.677	2.728	2.661	2.694	2.631	0.34	0.885
주방 외부환경	2.836	2.746	3.047	2.765	2.803	2.827	1.06	0.383
임 금	3.063	3.038	3.322	3.093	3.221	3.367	1.83	0.108
인사고과	3.266	3.202	3.309	3.221	3.275	3.172	0.43	0.826
인간관계	2.281 B	2.548 AB	2.691 A	2.314 B	2.279 B	2.269 B	2.63	0.025
복리후생	3.076	2.915	3.249	3.007	2.978	3.147	1.36	0.241

〈표 10〉 직급에 따른 일원 분산분석

구 분 \ 집 단	Cook	3rd cook	2nd cook	1st cook	Chef de partie	F값	P값
직무만족도	2.526 A	2.672 A	2.545 A	2.715 A	2.142 B	2.01	0.093
주방시설배치	2.660 B	3.088 A	2.696 B	2.607 B	2.523 B	3.03	0.814
주방 외부환경	2.803 B	3.469 A		3.074 B	2.740	4.45	0.002
임 금	3.130 B	3.481 AB	3.309 AB	3.602 A	3.327 AB	3.63	0.005
인사고과	3.276	3.019	3.242	3.136	3.154	1.09	0.364
인간관계	2.391 AB	2.596 A	2.390 AB	2.375 AB	2.115 B	0.80	0.529
복리후생	3.002	3.220	3.113	3.360	3.143	1.77	0.136

있다. 식음료를 생산하는 주방 종사자들은 고객과 직·간접적인 접촉을 하면서 근무하므로 종사원에게는 보다 강한 직업관과 자부심이 요구된다.

주방종사자들은 고객의 다양한 욕구와 불평 그리고 다양한 미각적 취향을 적절하게 대처하여야 하며, 서비스의 정확성과 적시성의 필요성으로 인해 항상 긴장한 상태에서 근무에 임하기 때문에 정신적 육체적 스트레스를 많이 받는다. 또한 호텔주방의 근무시간이 불규칙하기 때문에 타 업종에 비해 이중고를 겪고 있다.

따라서 주방 종사원이 자기 직업에 자부심과 긍지를 고취할 수 있도록 호텔 경영주는 각종 지원을 통해 종사원들에게 확실한 직업관과 프로의식을 제고할 수 있도록 동기 부여를 제공해야 하며 주방종사원들의 사기양양을 위해 승진제도의 우선과

〈표 11〉 월수입에 따른 일원 분산분석

집 단 구 분	90만원 이하	90~110 만원	110~150 만원	150~200 만원	200~250 만원	250만원 이상	F값	P값
직무 만족도	2.719 A	2.643 A	2.597 AB	2.409 AB	2.419 AB	2.289 B	2.43	0.036
주방시설 배치	2.669 AB	2.802 A	2.720 AB	2.633 AB	2.544 B	2.542 B	2.07	0.070
주방 외부환경	3.056 A	2.983 A	2.893 AB	2.739 AB	2.722 AB	2.581 B	1.93	0.091
임 금	3.167	3.326	3.309	3.109	3.167	3.203	0.83	0.533
인사고과	3.417 A	3.386 AB	3.171 AB	3.283 AB	3.150 B	3.094 B	1.87	0.100
인간관계	2.631 AB	2.841 A	2.391 BC	2.266 CD	2.128 CD	2.016 D	6.52	0.000
복리후생	3.260	3.089	3.170	2.981	2.916	2.916	1.54	0.180

능력에 맞는 보수 등으로 근무하는데 있어서 활력소가 됨으로서 직무에 충실할 수 있을 것이다.

그리하여 직무만족도가 높으면 다음과 같은 기대 효과를 볼 수 있다.

- ① 종사원들은 직무를 중요하고 가치 있는 것으로 느끼게 되어 직무에 대한 만족이 증대되고 불만족이 감소되면서 사기가 향상될 것이다.
- ② 주방종사원의 사기가 향상되면 그 결과 인적, 물적 생산성이 향상된다.
- ③ 생산성이 향상되면 식음료 및 서비스 품질이 향상되고 원가가 절감된다.
- ④ 종사원의 이직율이 감소되어 숙련된 조리사, 즉 생산성이 향상된다¹⁾.

2) 주방시설 관계

주방환경요인 평가 중에서 주방의 공간과 관련되어진 속성 즉 업장별 주방과 주방과의 거리, 주방의 위치 조리업무속성을 위한 충분한 작업동선, 식재료 반입거리, 기물장비의 적재적소 배치 그리고 주방의 분위기가 가장 중요한 요인으로 평가되어지고 있다.

따라서 주방의 설계는 주방종사원이 원활히 조리업무를 수행할 수 있는 작업동선의 확보가 이루어져야 한다. 단위면적 당 생산되는 조리 상품의 가치를 고려하여 식재료의 반입 방법에서부터 합리성을 고려하여 주방면적을 배분하여야 한다. 그리고 각 주방은 작업의 특성에 따라서 주방종사원을 중심으로 하는 인간중심의 작업공간으로 개발되어야 하며 그 안에서 완벽한 조리작업이 수행될 수 있도록 모든 배치가 이루어져야 한다¹⁾.

3) 주방의 외부환경 관계

호텔기업의 종사자들이 근로의 대가만으로 인간다운 삶을 영유할 수 없듯이 사람과 사람을 상대하는 서비스업에서 종사자들의 외적인 부분에 경영자나 관리자는 세심한 배려와 관심이 절대적으로 필요하다.

앞서 통계 결과에서와 같이 연령과 근무경력, 학력, 수입이 낮을수록 그들의 인식이 다른 무엇보다도 외적인 환경이 낮으므로 이에 대한 대책 방안이 마련되어야 할 것이다. 호텔 주방 생산성을 위해 결코 일반직 종사원들을 소홀히 할 수 없다.

4) 임금 관계

첫째, 연봉에 의한 호봉제도는 보안하고 직무에 맞는 급여를 결정, 운영하여야 한다. 이에 개인별 능력에 따른 임금결정을 할 수 있게 적용하고 주방 종사원의 사기 진작을 위해 제고되어야 한다.

둘째, 성별에 따라 임금을 차등지급하고 있는 임금제도는 성별 구별없이 동일하게 임금을 체계적으로 운영해야 한다.

셋째, 연봉제 직능급과 같은 임금체계를 도입하여 노력하고 땀 흘린 사람들이 보다 많은 보상을 받을 수 있도록 임금제도의 개선을 추진해야 한다ⁱ⁾.

따라서 임금과 고용이 연계되어야 하며 임금이 동기유발 기능을 발휘하기 위해서 호텔은 고임금 저인건비 정책을 추진해야 한다. 즉 능력있는 개별 근로자를 정예화하여 임금을 많이 지급하고 전체적인 인건비를 낮추는 전략이 필요하다. 이것이 가능하려면 고임금은 고생산에 의해 뒷받침되어야 한다. 그리고 고생산성은 인력의 정예화에 의해 가능해진다.

넷째, 다양한 각종수당을 기본급(통상임금)으로 통합, 흡수하여야 한다ⁱⁱ⁾. 또한 채수당에 해당하는 기준의 임금이 너무 많이 설정되면 임금체계의 혼란이 생겨 임금관리상 비합리적인 문제가 발생되기 쉬우므로 임금인상은 수당의 신설 또는 증액보다는 기본급 제고의 조정방법으로 개선하여야 할 것이다.

다섯째, 호텔 주방의 생산성 향상을 위해 합리적인 인원구성이 필요하다. 인건비를 의식해 무조건 인원을 감축하기보다는 우선 조리사가 얼마만큼 있어야 하는지를 재검토하는 일이 필요하다.

5) 인사고과

체인호텔(chain hotel)을 제외한 로컬호텔(local hotel)에서는 인사고과시 남성보다는 여성이 성차별을 당하는 일이 없이 공정한 인사고과가 선행되어야 한다. 즉, 여

i) 선진국에서는 능력주의 임금체계가 상당히 보편화 되어있다.

ii) 참고로 2001년 공무원 임금체계 개선 방향으로 각종 수당을 통상임금으로 전환함.

성도 능력이나 실력이 있으면 남성과 동등하게 승진의 기회를 제공해야 한다. 대다수 호텔에서는 여성들에게 승진의 제한을 두고 있는데 이것은 전근대적인 사고라고 생각한다. 현재 1st급 이상의 간부 종사원들은 대부분 남성들이다. 여성도 능력이 있으면 승진의 기회를 제공함으로써 여성들의 사기진작에도 이바지할 것이다.

또한 인사고과시 연공서열식 인사고과보다는 당사자의 능력이나 실력을 중시하는 풍토가 조성되어야 하며 아울러 조리를 전공한 사람에게 가산점을 주어야 할 것이다. 그리고 인사고과시 인사권자는 전체적으로 객관적이고 공정한 인사를 실시하고 피평가자가 인사고과에 승복을 하여 불만의 소지를 제거할 수 있는 합리적인 인사고과제도의 도입이 시급하다고 본다.

특히 인사고과를 정확하게 하기 위해서는 고과자가 고과방법에 관한 지식과 피고과자에 대하여 편견이나 편파적인 감정을 배제하여야 한다.

6) 인간 관계

인간이 조직을 형성해 여러 집단적으로 행동을 할 때에는 눈에 보이지 않는 사람과 사람의 상호관계가 필연적으로 발생한다. 인간이 형성하고 있는 지식내의 휴머니즘에 입각한 상호협동관계, 이것이 소위 인간관계다. 대개 사람들은 인간관계가 가장 어렵다고 한다.

인간관계는 일 자체보다 사람 대 사람의 관계가 많다는 것을 의미한다. 따라서 조직내의 상사와 종사원 또는 종사원 상호간에 불평 불만이 제기되어 원만한 인간관계를 형성되지 못할 때에는 종사원들의 사기가 저하되고 또한 근로의욕도 상실하게 되므로 생산성을 높일 수 없게 된다. 반면에 원만한 인간관계가 형성되고 사기가 고조되어 있는 경우에는 종사원들의 자발적 협력 등을 실현할 수 있으며 또한 원만한 고객관계를 유지할 수 있으므로 타 호텔과의 경쟁의 우월성을 구현할 수 있게 된다.

종사원들이 근무에 충실할 수 있도록 하려면 상호 신뢰성이 중요하므로 기업은 기업과 종사원, 또는 동료와 동료, 상사와 부하간의 원만한 인간관계를 지속적으로 유지시킬 수 있도록 제도적 지원이 절대적으로 필요하다. 또한 식음료를 생산하는 주방의 관리자는 종사원들의 필요를 하는 무엇을 위해 뒷받침해 주어야 한다.

아울러 상사와 종사원은 직업을 떠나 개인적으로 볼 때 서로가 인간으로서 대단히 좋은 사람들일 것이나, 종사원과 상사의 관계로서 일을 하게 되면 전혀 잘 되지 않을 경우가 있다. 이런 경우에는 업장을 옮기는 것도 하나의 방법이고, 동료들간의 이해와 업장별 이해와 효율적 인적 자원 관리 차원에서 업장을 옮기는 것도 필요하다. 효율적 인적 자원 관리를 위해 동료와 동료, 상사를 한 사람의 인간으로서 이해해야 할 것이다

7) 복리후생 관계

첫째, 여가선용 지원으로서, 오늘날 현대의 인간에게는 무엇보다도 여유가 필요 한데, 이것은 건강이 우선 조건이 된다. 둘째, 종사원의 교육휴가제도의 도입으로서, 이것은 종사원의 교육훈련과 재충전을 도모하기 위한 것이며 종사원들의 일상업무에서 얼마동안 벗어나 정신수양을 통해 업무에 발전을 도모하고 또한 동시에 활력 있는 생활을 유발시켜 재충전의 계기가 되어 호텔영업의 향상을 기대할 수 있다. 이제 인간생활의 기본인 의식주도 양으로부터 질로의 관심으로 이행되고 있으며, 자유시간의 점진적인 증대나 생활의 질적인 욕구 등을 통한 여가를 생활의 일부분으로서 인식되어지는 경향에 있다. 따라서 기업은 기업내의 각종 쉼클활동이나 레저(Leisure)활동을 적극적으로 권장하고 이에 따른 비용도 전부 또는 일부를 지원해 줄 필요가 있다.

V. 결 론

변화하는 사회와 서비스 산업은 사회적 트렌드에 편승하여 양적으로 고 성장을 이루어 왔다.

그러나 고비용, 저효율이라는 구조적 불황 아래서 조직과 인력을 재조정하는 등 능동적으로 불황 타격을 위한 노력을 하고 있지만 매출액 상승보다 인건비 상승폭이 높아 결국 식음료 상품을 생산하는 주방 종사원에 대한 투자 감소와 인원 감축이 근로의욕 상실로 양질의 식음료 상품 생산이 저하되어 생산성 향상에 차질을 빚고 있음을 알 수 있다. 그러한 상황이 계속된다면 호텔 기업의 경영혁신에 나쁜 영향을 주게 될 것이다.

따라서 본 연구에서는 호텔기업과 주방종사원과의 전사적 목표 달성이 이루어질 수 없음을 감안하여 인적관리가 호텔주방 경영에 미치는 영향을 분석해 보았다. 아울러 급변하는 정치 경제, 사회, 문화에 주방 종사원을 효율적으로 활용할 수 있는 지도 분석해 문제점과 개선방안을 찾아보았다.

본 연구의 결과를 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 호텔기업과 같은 서비스 조직에서는 인적 자원이 가장 중요한 자원이며 기업은 조직의 목표 달성을 위해 인적 자원을 통해 종업원들이 자신의 직장에 대한 이해와 자긍심을 갖도록 해야 한다.

둘째, 직무에 대한 성취의욕과 만족도를 높이고 종사원들의 사기양양을 위해서 승진제도의 기준을 확립하여야 한다.

승진의 기회는 공정한 업무내용, 근무연수, 회사에의 헌신도, 능력과 업적이 최우 선되어야 하며 객관적이고 누구나 공감할 수 있는 승진의 기준을 갖추어야 한다. 그래서 주방 종사원들로 하여금 직무에 대한 보람과 연대감을 느끼도록 한다.

셋째, 자신이 하고 있는 일이 그 분야에서 전문가로서 가치 있는 것이라는 인식을

갖도록 하고 전문직종에 필요한 자격증과 학문적 전공자에 대한 확실한 대우와 차별화가 필요하며 적절한 보상제도도 함께 마련되어 프로의 직업의식을 갖도록 하는 방안이 마련되어야 한다.

넷째, 종사원의 외적인 환경과 일상 생활도 생산성 향상에 요인이 될 수 있으므로 외적인 환경의 관심과 종사원의 부양가족까지도 포함하는 가족적인 분위기가 되도록 해야 한다.

다섯째, 종업원의 지적인 능력과 의지력을 과소 평가하지 말고 종사원들이 자율적으로 부서의 일을 의논하고 개선시킬 수 있도록 책임과 권한을 이양하여 주인의식을 갖도록 자율성이 보장되는 관리를 해야 한다.

여섯째, 현실화된 임금수준ⁱⁱⁱ⁾의 향상과 업무에 대한 성과급 관리방안이다. 이번 논자의 조사결과와 선행연구 조사결과를 보면 임금에 관한 만족도가 가장 낮게 나타났다. 객관적이고 적절한 업무평가를 통한 소득을 분배할 수 있는 방안과 이와 관련하여 제도화시킬 수 있는 보상제도를 마련해야 한다. 결국 성과급 제도는 직무에 대한 성취의욕을 고양시킬 수 있고, 근로자와 회사는 정부로부터 각종 혜택을 받을 수도 있다^{iv)}.

일곱째, 종사원에게 직무에 대한 적절한 정보를 제공하도록 한다.

자신의 업무에 필요한 지식정보를 통해 자기 자신을 발전시킬 수 있는 기회를 마련해 주고, 대학과 대학원 등의 교육기관에서 전공을 공부 및 연구할 수 있는 교육의 방안도 필요하다. 나아가 생산성 향상을 위해 정보화 시스템에 적극 적용시킬 수 있는 방안도 마련한다.

조리장을 비롯해 주방관리자는 컴퓨터를 잘 활용하여 생산 및 고객관리, 원가관리, 인적자원관리에 필요한 정보자료, 매출액 대비 인건비 관계, 임금수준 및 승진관계, 교육관계 인적자원관리에 정확한 분석을 하고 있어야 하겠다. 호텔산업 경영혁신에 필요한 계획과 방침, 그리고 경영관리 시스템과 인사관리 각 분야에서 요구되는 모든 정보자료를 산출 이용할 수도 있어야 되겠다.

iii) 2001년 산업별, 규모별 평균임금은 2,027천원, 서비스 및 음식점업은 1,594천원임(자료: 노동부 "매월 노동통계자료보고서")

iv) 기업에 대해서는 법인이익 중 성과배분상여금(현금), 우리사주조합을 통한 주식, 주식매입선택권(스톡옵션) 지급, 사내 근로복지기금 출연시 손금산입하여 법인세를 감면해 준다. 근로자에 대해서는 ① 우리사주의 취득가액과 시가와의 차액 ② 주식매입선택권을 행사함으로써 얻은 이익(매입가격과 시가와의 차액)에 대해서는 소득세를 부과하지 않는다. 특히, 주식매입 선택권은 행사시점에서 해당 근로자가 실제주식을 매입하지 않고 약정된 주식의 매입가격과 시가와의 차액을 현금 또는 주식으로 받은 경우도 법인세, 소득세를 면제한다.

참고문헌

1. 김기영 (1990) : 한국관광호텔 주방의 효율적 경영방안에 관한 연구. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
2. 나정기 (1997) : 최신 호텔식음료 원가관리실무론. 백산출판사.
3. Michel Armstrong, John F. Lorentzen (1982) : Handbook of Personnel Management Practice. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
4. 김충호, 원용희 (1997) : 호텔조직인사관리. 대왕사.
5. 이학중 (1998) : 인적자원관리. 세경사.
6. 진양호 (1995) : 호텔주방조직의 인적자원관리에 관한 연구. 한국조리학회 논문집.
7. 김현덕 (1994) : 관광호텔의 조리업무의 효과적인 관리방안에 관한 연구. 계명대학교 무역대학원 석사학위논문.
8. Werther William B, Davis Keith (1993) : Human resources & Personnel Management. New York, McGraw-Hill, Inc.
9. Nadler Leonard (1988) : Human Resource Development, The Perspective of Business and Industry. The National Center for Research in Vocational Education, The Ohio State University.
10. 송경숙 (1995) : 관광호텔 주방의 인적자원관리에 관한 연구. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
11. 문희수 (1998) : p. 105.
12. 신유근 (1991) : 인사관리. 경문사.

(접수일: 2004년 4월 20일 / 채택일: 2004년 5월 25일)