

호텔 베이커리 종사원의 직무, 조직, 작업환경이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구

안 호 기

안양과학대학 호텔조리영양학부 겸임교수

A Study on Duty and System and Work Environment of the Turnover Factors among Bakery Employees at Tourist Hotel

Ho-Ki An

Dept. of Hotel Culinary Dietetics, Anyang Technical College

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine what caused bakery employees at tourist hotel to leave their job. It's basically meant to lay the foundation for increasing personnel management efficiency and reducing turnover rate, as an attempt to prevent workers from quitting their jobs would be a successful way to take advantage of human resources more efficiently. Both theoretical and experimental approaches were utilized to serve the purpose of this study.

First, concerning salaries, their turnover intention was under the influence of whether they were properly paid or gained a sufficient living. Second, as for environmental factors, their turnover intention was affected by performance appraisal and interpersonal trust with colleagues. Third, regarding job-related factors, their turnover intention was impacted by whether their job was clearly defined, how much they were satisfied with their job and whether their posts were suitable. Forth, the change of job was subjected to the influence of the desire for job in another region, job in another company and another kind of job. And there should be a clear distinction between sales and other works, and they should carefully be treated so that they could find their job more satisfactory.

Key words : bakery, employees, duty, system, work environment.

I. 서 론

인적 자원은 조직의 성장과 발전을 가져오는 가장 중요한 요소 중 하나이다. 조직은 유능한 인재들을 끌어들이고 계속 머물게 함으로써 조직목표를 효과적으로 달성

할 수 있게 된다. 그러나 조직구성원 누구나 언젠가는 조직을 떠나기 마련이므로 효과적인 이직관리 문제는 인적자원 관리에 있어서 중요한 관심사가 아닐 수 없다. 조직 구성원의 이직은 조직에 큰 영향을 미치는데 이러한 이직은 인적 자원의 효율적인 배분을 가능하게 하고, 근로자의 지위 향상에 기여한다는 긍정적인 측면과 대체 인력을 모집하는 광고비와 훈련비용으로 막대한 비용이 지출되고, 구인 경쟁으로 인한 임금의 상승과 생산과정의 불안정과 품질수준의 저하를 가져오고, 기술 축적의 부진으로 생산성 저하와 조직의 결속력을 떨어뜨리며, 근로자의 직무 만족을 저하시키는 부정적인 결과를 가져오기도 한다. 특히 근로자들의 빈번한 인력의 유출입 현상은 근로자의 고용 불안과 기업 경영 활동의 목표 달성에서도 막대한 손실을 가져오게 되며, 조직관리에 있어 중요한 문제를 초래하게 된다.

오늘날 산업계는 국제화 세계화의 물결 속에서 업종을 불문하고 무한경쟁의 시장 환경 속에서 적응하고자 급속도로 빠르게 변화하고 있다. 특히 호텔산업은 내·외적 환경변화의 영향에 매우 민감한 반응을 보일 수밖에 없다. 호텔 산업은 인적 서비스를 중요한 경영요소로 하는 노동집약적인 산업으로 우리나라와 같이 부존자원이 부족한 나라에서는 외화 가득를 높일 수 있는 산업이다. 그러나 호텔 기업은 종업원의 의존도가 강한 반면에 인건비 지출의 양이 크고 또한 호텔 업무의 기계화에 한계성이 있다¹⁾.

특히 베이커리 업종의 고급 기술 인력은 고급 기술을 습득하기까지 많은 시간과 노력이 투자되어 이러한 고급 기술 인력의 외부 유출은 해당 산업장의 질과 생산성에 부정적 영향을 미칠 수 있을 것임을 생각할 때 베이커리 인력의 이직문제는 체계적인 연구를 통한 해결책이 모색되어야 할 것으로 생각된다. 그러나 베이커리 인력에 대한 국내의 전문적 연구는 거의 없는 실정이며 이에 본 연구는 베이커리 인력의 채용 시 이직 의사에 영향을 주는 개인적 특성을 사전에 분석하여 잠재 이직 요인을 밝힘으로써 이직으로 인한 비용을 절감할 필요가 있음을 문제의 제기로 삼고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 호텔 베이커리

1) 호텔 베이커리의 개념

베이커리(Bakery)란 빵이나 과자를 제조하는 곳 또는 빵과 과자를 제조하여 판매하는 장소 등을 말한다²⁾. 일반적으로 제과점이라 하며 빵, 케익, 쿠키, 초콜릿 등을 생산하여 판매하고 있으며 식품위생법에서의 베이커리는 식품 접객업으로 휴게음식점 영업에 속한다. 주로 다류를 조리·판매하는 다방, 빵, 떡, 과자, 아이스크림류를 조리·판매하는 과자점 형태의 영업을 포함한다³⁾. 호텔 베이커리는 빵, 케익, 쿠키,

초콜릿 제품을 파는 일반 제과점과 달리 소시지, 햄, 커피판매 등을 추가하여 판매함으로써 차별화된 상품으로 고객을 유도하고 있으며 델리숍을 통한 제품의 판매뿐만 아니라 관광 호텔 내부의 여러 식음료 영업장의 빵과 디저트, 아이스크림 등을 지원하고 있으며 호텔 연회나 외부 사업 등에도 많은 부분을 지원하고 있다.

2) 호텔 베이커리의 역할

호텔 베이커리 부서는 다른 주방의 조직과 크게 다를 바 없으나, 호텔의 규모와 특색에 따라서 서양식 주방의 일부에 속하기도 하고, 독립 부서로서의 역할을 수행하기도 한다. 대규모 호텔 베이커리 부서는 지원 업무를 담당하는 지원 주방(support kitchen)과, 영업 업무를 담당하는 영업 주방(business kitchen)등의 양면을 갖추고 있는 경우가 많이 있다.

베이커리 주방은 각 영업장(식당)의 기능적 부서로 활용되며 고급의 디저트를 식사에 조화시키는 업무가 상당부분 차지한다. 식사 지원 기능의 베이커리 부서는 식사에 대한 마지막 고객의 평가를 좌우하는 중요한 부서이다. 지원 주방으로서의 베이커리 부서의 역할은 서양식의 메뉴 구성 시 뷔페 메뉴(buffet menu)의 경우 카빙 테이블(carving table)이 있으면 그 옆에 소프트롤(soft roll)이 놓여지고 후식으로는 각종 쿠키(cookies) 및 페스트리(pastry)와 후르츠 칵테일 (fruit cocktail)이 놓여진다. 아침조식(breakfast)의 경우 크로와상(croissant), 데니쉬 페스트리(danish pastry), 머핀(muffin), 도우넛(doughnut), 소프트롤 등이 포함되어진다. 세트메뉴(set menu)의 경우에는 단가에 따라 코스 진행의 단계가 많고 적음이 있는데 가장 긴 코스를 가정할 경우 에피타이저(appetizer)가 나가기 전에 하드롤(hard roll)이나 호밀빵(rye roll)등 무가당 빵류가 서브되고 주 요리가 나가기 전에 식욕을 돋우기 위하여 찬 샤벳(sherbet)류가 제공되며, 주 요리 식사가 끝나면 후식이 서브되고 그 후에 초콜릿(chocolate)류나 프티프르(petits fours)류가 제공된다. 또 각 영업장에 토스트빵(toast bread), 불란서빵(french bread), 독일빵(german bread), 양파빵(onion bread) 등 빵류와 아이스크림, 샤벳, 후르츠 칵테일 및 페스트리를 지원해 주는 역할을 한다⁴⁾. 영업주방으로서의 역할은 단독판매 매장을 운영하는 곳으로 이는 고객에 대한 적극적인 서비스 제공에 일환으로서 꼭 필요한 것이다. 호텔 판매 매장에서는 간단한 식육제품도 더불어 판매하고 각종 무가당 빵, 단과자 빵, 조리용 빵 등의 빵류와 버터크림 케익, 생크림 케익, 후르츠 케익 등의 케익류 및 초콜릿류, 쿠키류, 페스트리류 등이 판매되어 대 고객 서비스에 크게 부응함으로써 호텔 이미지 상승에 일조하고 매출 증대에도 지대한 영향을 주고 있다.

호텔 베이커리 부서의 역할을 지원 업무와 영업 업무로 나누고 부서 및 이에 대한 구체적인 내용을 살펴보면 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 특1급 호텔 베이커리 부서의 업무

업무 구분	부 서	내 용
	커피숍 (Coffee Shop)	아침메뉴 : 브리오슈(Brioche), 크로와상(Croissant), 머핀(Muffin), 핫 비스킷(Hot biscuit), 도우넛, 소프트롤 등 각종 빵류
지원 업무	커피숍과 각종 레스토랑	정식 및 일품 메뉴 : 하드롤(Hard Roll), 호밀빵(Rye Bread), 무가당 빵, 마늘빵(Garlic bread), 잉글리쉬머핀(English Muffin), 토스트브레드(Toast Bread), 프렌치브레드(French Bread), 독일빵(German Bread), 깨빵(Sesame roll), 양파빵(Onion Bread), 샐렛, 아이스크림 등 각종 얼린 후식, 바바로와 등의 각종 찬 후식, 핫수플레 등의 더운 각종 후식
	뷔페(Buffet) 및 연회장	푸딩, 파이류, 포트푸르, 초콜릿 각종 페스트리, 각종 빵(도넛, 머핀, 데니쉬, 크로와상, 소프트롤, 하드롤, 바게트 등)과 후르츠 카테일
영업 업무	델리카트슨 (Delicatessen)	소시지, 햄 등의 간단한 食肉製品 판매 빵류 - 무가당빵, 단과자빵, 조리용 빵 케이크류 - 생크림 케이크, 버터크림 케이크, 드라이케이크, 후르츠 케이크, 계질 케이크, 무스 케이크, 초콜릿류, 쿠키류, 페스트리류, 머핀류, 파이류, 아이스크림류, 간단한 샌드위치, 선물용 와인류, 치즈류

자료: 이형우, 관광호텔 베이커리 메뉴상품의 품질평가에 관한 연구, 경기대학교 대학원 박사 학위논문, 2001, p.24.

3) 호텔 베이커리의 조직

(1) 호텔 베이커리 주방 조직의 특성

주방조직이란 요리의 생산, 식자재의 구매, 인력관리, 메뉴개발 등 요리 상품과 주방 운영에 관계되는 전반적인 업무를 효율적으로 수행하기 위한 일체의 인적 구성을 의미한다. 이러한 조직은 호텔의 규모와 형태, 메뉴의 성격에 따라 약간의 차이는 있으나 기본적인 구성은 유사하다. 주방에서 조리를 만든다는 것은 그렇게 간단한 것이 아니다. 이것을 여러 고객의 구미에 맞도록 조리하려면 고도의 기술과 많은 조리지식 그리고 경력이 있어야 하며, 주방 기물 등은 현대식으로 갖추어야 하고 위생면에서도 식품위생, 환경위생, 개인위생 등을 철저히 유지, 실천해 나가야 하는 중요한 부서이다.

호텔 제과부의 조직은 호텔 규모와 특색에 따라서 서양식 주방의 일부로 구성되기도 하고, 별도의 부서로 분류하기도 한다. 조리부문의 조직은 체인호텔(Chain Hotel) 또는 비체인호텔(Local independent Hotel)인가에 따라 약간의 차이가 있으나 기본적으로 지원 주방(Main Kitchen) 과 영업 주방(Restaurant Kitchen) 나눌 수 있다⁵⁾.

베이커리의 지원업무는 각종 식당의 후식이나 각종 연회 행사시 후식을 제공하고 영업업무는 베이커리 솜을 통하여 대 고객 서비스 차원에서 호텔 이미지 상승에 크게 이바지하고 매출 증대에도 지대한 영향을 주고 있다. 대규모 관광호텔에 있어서 베이커리 부서는 독립된 부서로서의 역할을 수행한다. 각 영업장의 지원과 연회장의 지원은 물론 직영 판매장을 갖고 간단한 음료와 더불어 즉석 판매 행위를 하며 대외적인 판매에도 적극적으로 임한다⁶⁾.

4) 호텔 베이커리의 직무

관광호텔 베이커리 주방은 업무특성상 상품 제조의 전 공정을 한 사람이 계속할 수 없는 특수성을 갖고 있다. 작업준비를 위한 재료 수령, 팬에 바닥종이 깔기, 팬 기름칠, 작업도구 준비, 재료의 계량 및 전처리, 충전물 및 토핑 재료 계량 및 제조, 재료의 개량 및 제조, 믹싱, 발효, 성형작업, 굽기, 팬 닦기, 작업의 마무리에서 포장작업 및 정리정돈, 청소까지 작업과정은 상품의 종류에 따라 많은 과정을 거치게 되므로 개인의 기능과 숙련의 정도에 따라 업무의 분담이 이루어지지 않으면 작업의 효율성이 이루어질 수 없다⁷⁾.

(1) 총제과(제빵)장(Head Chef)

전체 베이커리 부서를 감독하며 디저트 메뉴의 구상과 작성, 재료의 주문품의 청구, 부하 직원의 직무 분담, 케이크와 페이스트리 등의 장식은 물론 원가 관리를 책임지고 관리하게 된다. 특히 총제과장은 새로운 제품과 기존 제품의 맛을 유지하는데 관심을 가져야 하며 매일 연회와 식당 이용객 수 및 매장 판매를 예상하여 식 재료를 주문하고 들어오는 식재료를 검수해야 한다. 특히 원가관리를 위해 정기적인 시장 조사를 실시해야 하며, 각 타부서장들과 협의하여 주방의 기능이 원활히 운영되도록 협조, 조정해 준다.

(2) 부 제과(제빵)장(Ass't Head Chef)

권한과 지휘 계통은 제과(제빵)장을 보좌하고, 식재료 준비에서부터 서비스와 제품계획과 생산 및 판매뿐만 아니라 인원을 관리하며 베이커(Baker, 제빵사)들의 교육 훈련 등 계획을 실시한다. 특히 부서 운영의 기술적인 면과 실무적인 면의 책임감을 가져야 하며 매장 판매 관리를 지휘, 감독한다.

(3) 주임 제과(제빵)사(Section Chef)

각 파트별 전반적인 생산관리를 전담하며 시설물 등의 관리책임을 맡는다. 또한 파트별 업무계획을 수립하여 제과장에게 보고하고 일일 작업량을 시간대별로 분리하여 작업의 효율성을 높일 수 있도록 하며 일일 생산량 및 재고량을 점검한다. 제과

장의 업무를 보좌하며 하급 직원에게 기술 지도를 하며 실무적 제과 제빵 생산 업무를 수행한다.

가. Bread Part Section Chef

- ① Bread Part의 일일 업무 계획을 수립하여 제과장에게 보고한다.
- ② 일일 작업량을 시간대별로 분리하여 작업 효율성을 높인다.
- ③ 일일 생산량 및 재고량을 점검한다.
- ④ 당일 Bread Part 업무의 총괄지시 및 작업관리를 한다.
- ⑤ 연회 행사용 및 영업장에 판매할 빵을 생산한다.
- ⑥ 각종 Bread류를 생산한다.

나. Cake Part Section Chef

- ① Cake Part의 일일 업무 계획을 수립하여 제과장에게 보고한다.
- ② 일일 작업량을 시간대별로 분리하여 작업 효율성을 높인다.
- ③ 일일 생산량 및 재고량을 점검한다.
- ④ 당일 Cake Part 업무의 총괄지시 및 작업관리를 한다.
- ⑤ 케익 파트에 주문된 상품에 대하여 정확하게 준비되도록 생산관리에 책임을 진다.
- ⑥ 각 영업장 출고 제품 등을 지시하고 준비한다.
- ⑦ 연회 행사용 및 주문 케익을 확인하고 준비한다.

다. Dessert Part Section Chef

- ① Dessert Part의 일일 업무 계획을 수립하여 제과장에게 보고한다.
- ② 일일 작업량을 시간대별로 분리하여 작업 효율성을 높인다.
- ③ 일일 생산량 및 재고량을 점검한다.
- ④ 당일 Dessert Part 업무의 총괄지시 및 작업관리를 한다.
- ⑤ 제과장의 지시에 따라 뷔페 및 각종 연회 행사를 확인 후 하급직원에게 업무지시 및 영업장 후식을 준비한다.
- ⑥ 필요한 식 재료를 점검하고 주문한다.
- ⑦ 다음 날 연회 행사를 확인하고 제품을 준비한다.
- ⑧ 각종 기계 및 기구류를 항상 정상적으로 유지되도록 관리한다.

라. Night Part Section Chef

- ① Night Part의 일일 업무 계획을 수립하여 제과장에게 보고한다.
- ② 일일 작업량을 시간대별로 분리하여 작업 효율성을 높인다.

- ③ 일일 생산량 및 재고량을 점검한다.
- ④ 당일 Night Part 업무의 총괄지시 및 작업관리를 한다.
- ⑤ 야간 가스 점검 및 각 영업장의 조식용 빵의 주문 상황을 파악한다.
- ⑥ 조식용 빵 및 영업장 판매용 빵을 생산한다.
- ⑦ 각 영업장별 주문량을 배분하고 생산량을 확인 점검한다.

(4) 제과사, 제빵사

제빵과 제과의 전반적인 생산관리를 하며 시설물 등의 관리 책임을 맡는다. 제빵 담당은 각종 무가당 빵을 비롯하여 단과자빵 조리빵, 냉동빵 등 매장 판매용 및 파티용, 업장용 빵 등 제빵의 전반적인 생산관리를 담당하며, 제빵용 믹서 및 발효실, 오븐 등 시설물의 관리책임을 맡는다. 제과 담당은 각종 케이크류, 쿠키류, 파이류, 초콜릿 등 제과 부문에 관하여 전반적인 생산 및 판매·관리를 책임진다.

가. Cake Part 제과사, 제빵사

- ① 상급자로부터 전달된 메뉴에 대한 준비, 확인 및 생산 업무를 담당한다.
- ② 제품 생산에 필요한 준비 과정을 담당한다.
- ③ 식자재의 원활한 공급을 위해 점검하고 주문한다.
- ④ Cake Part의 일일 생산품목 및 양을 점검하고 생산한다.
- ⑤ 각 영업장 출고 제품 등을 점검하고 준비한다.
- ⑥ 연회행사 및 주문 Cake을 확인하고 생산한다.
- ⑦ 일일 생산량을 확인하며 작업준비를 하고 생산한다.
- ⑧ 상급자의 지시에 따라 공예케익 제조 및 설탕공예 제품을 제조한다.

나. Dessert Part 제과사, 제빵사

- ① 상급자로부터 전달된 메뉴에 대한 준비, 확인 및 생산 업무를 담당한다.
- ② 제품 생산에 필요한 준비과정을 담당한다.
- ③ 식자재의 원활한 공급을 위해 점검하고 주문한다.
- ④ Dessert Part의 일일 생산품목 및 양을 점검하고 생산한다.
- ⑤ 지시에 따라 뷔페 및 Lunch, Dinner Part 준비 및 행사에 필요한 상품을 생산한다.
- ⑥ 영업장 뷔페 파티 및 후식을 준비하고 다음 날 연회행사 상품을 확인 후 준비한다.
- ⑦ 각종 페스트리류 및 푸딩류를 생산한다.
- ⑧ 아이스크림 및 샤벳을 생산한다.

다. Night Part 제과사, 제빵사

- ① 상급자로부터 전달된 메뉴에 대한 준비, 확인 및 생산업무를 담당한다.
- ② 제품 생산에 필요한 준비과정을 담당한다.
- ③ 식자재의 원활한 공급을 위해 점검하고 주문한다.
- ④ Night Part의 일일 생산품목 및 양을 점검하고 생산한다.
- ⑤ 조식용 빵을 생산한다.
- ⑥ 상급자의 지시에 따라 각종 단과자 빵류를 생산한다.

(5) 제과·제빵사 보조

제과, 제빵사를 도와 직접 제품을 생산하고, 기술을 습득하며, 각종 제반시설을 준비 확인하고 베이커리 부서의 청소, 재료의 조달 업무, 기기나 장비의 청결 관리 등의 업무를 주로 맡게 되며 필요에 따라 계량도 담당하게 된다.

2. 이직에 미치는 영향요인

이직의 원인은 한 가지만 존재하는 것이 아니고 여러 가지가 복합적으로 작용한다. 피고즈와 마이어즈(P. Pigors & C. A. Myers)는 구체적인 이직 사유를 다음과 같이 들고 있다⁸⁾.

- 첫째, 보다 나은 다른 직무를 찾아서
- 둘째, 통근조건, 작업조건, 교대조건이 어려움 때문에
- 셋째, 다른 사원이나 동료 때문에
- 넷째, 성취감을 얻지 못해서
- 다섯째, 집안 사정, 학교 복학, 결혼, 임신, 배우자 이동 때문에 일할 수 없게 되어서 등이다.

일반적으로 이직관리에 있어서 중요한 과제로 자발적 이직과 관련된 것으로써 직무관련 요인, 조직관련 요인, 작업환경 요인, 이직 의도, 개인특성 요인으로 나누어 볼 수 있다.

1) 직무 관련 요인

개인이 담당하고 있는 특정 직무의 수행에 요구되는 의무와 활동은, 그가 계속 조직에 남아서 종사할 것인가 떠날 것인가를 결정하는데 중요한 영향을 미친다. 이와 같은 직무요건은 개인의 욕구 충족과 만족의 수단이나 좌절, 내부 갈등 그리고 불만족의 원천을 대표한다고 생각되어 왔다⁹⁾.

호텔 주방 종사원이 담당하고 있는 특정 직무의 수행에 요구되는 직무 관련 요인은 직무 내용에 대한 전체적인 반응, 과업 반복성, 직무 자율성 및 책임, 역할 명료성이 중요한 변수로 나타내고 있다¹⁰⁾.

2) 조직 관련 요인

조직관련 요인은 직무집단과 가까운 외부의 사람들이나 사건에 의해 기본적으로 결정되는 임금과 승진 정책 그리고 조직의 규모 등 개인에게 영향을 미치는 변수들을 의미한다. 임금과 승진에 대한 고려는 구성원이 이직을 결정하는데 매우 중요한 요인으로 작용한다. 구성원들은 임금이나 승진의 공정성이 결정되었거나 기대감이 충족되지 않는 경우 실망하여 이직을 결정하게 된다¹¹⁾.

3) 작업 환경 요인

종업원들의 이직결정에 영향을 미치는 중요한 요인 중의 하나는 종업원 자신이 처해 있는 작업 환경과 관련을 맺고 있다. 이직에 영향을 주는 작업 환경 요인으로는 감독자의 스타일, 작업 단위의 크기, 동료 집단과의 상호작용의 성격 등 셋으로 나누어 볼 수 있다¹²⁾.

4) 이직 의도

이직 의도는 종업원이 조직의 구성원이기를 포기하고 현 직장을 떠나려고 의도하는 정도로 정의된다¹³⁾. March & Simon(1958)의 초기 연구에¹⁴⁾ 따르면 종업원 이직은 궁극적으로 이직 의도와 대안적 직무 기회의 가용성의 결합에 의하여 결정된다고 보았다.

5) 개인특성 요인

이직에 중요한 영향을 미치는 개인 특성 요인으로는 연령, 근무 년 수, 성별, 결혼 여부, 교육수준, 부양가족 수, 자아존중(self-esteem) 등이 있다. 많은 실증 연구 결과에서 이직과 연령과의 관계는 부의 관계임을 밝히고 있다¹⁵⁾(Price & Mueller, 1981; Mobley, et al., 1978). 또한 Cotten & Tuttle(1986), Price & Mueller(1981)의 문헌 조사 결과 근무 년 수, 부양가족 수와 이직간의 관계는 높은 신뢰도하에서 부의 관계가 있는 것으로 나타났다¹⁶⁾.

Ⅲ. 조사설계 및 분석방법

1. 조사의 대상 및 기간

본 연구의 조사대상은 베이커리 종사원의 이직에 미치는 영향 요인을 파악하기 위하여 현재 현업에서 근무하는 베이커리 종사원을 조사대상으로 설정하였으며, 시간적 범위로는 2003년 7월 1일부터 7월 20일까지 20일간에 걸쳐 설문지를 배포하여 회수하였으며, 공간적 범위로는 서울에 소재하고 있는 특1급 호텔 베이커리 주방 11개로 제한을 두었다.

2. 자료의 수집 및 분석방법

설문지는 조사자들에 의해 300부가 배포되었으며 회수된 280부의 설문지 중 불성실한 응답지 14를 제외한 266부만을 통계처리하여 회수율은 93.3%이고 유효표본은 88.6%이다. 또한 설문지 조사는 연구자 본인의 조사 목적과 설문지 개요를 설명한 다음 설문지에 나타난 지시어를 바탕으로 자기기입법으로 실시되었으며, 설문조사에는 리커드 5점 척도법을 사용하였다.

수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩(data coding) 과정을 거쳐, SPSS 10.0 통계 패키지 프로그램을 이용하였으며, 통계분석 중 표본의 특성과 인구 통계적 변수의 특성을 살펴보기 위해 빈도분석(Frequency analysis)을 실시하였고, 조사 설문을 통계적으로 유의한 요인군으로 분류함과 동시에 분석변수의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위하여 요인분석(Factor analysis)과 신뢰도분석(Reliability analysis)을 시행하고, 성별, 연령, 결혼 여부, 학력, 고용 형태, 직급, 근무년수, 월평균 급여 요인들과 인구통계학적 요소들 사이의 차이 검증을 위하여 T-test와 분산분석(ANOVA)이 실시하였다.

IV. 결과분석 및 종합토의

1. 조사대상자의 일반적 특성

조사자의 일반적 특성은 성별로는 남자 223명(83.8%), 여자 43명(16.2%)이었으며, 연령별로는 30~35세가 86명(32.3%)으로 가장 많았으며, 25~30세 75명(28.2%), 36~40세 43명(16.2%), 40세 이상 41명(15.4%), 25세 미만 21명(7.9%) 순이었다. 결혼 여부별로는 기혼 142명(53.4%), 미혼 124명(46.6%) 순이었다. 학력별로는 전문대졸 150명(56.4%)으로 가장 많았으며, 고졸 이하 50명(18.9%), 대졸 40명(15.1%), 기타 15(5.7%), 대학원 이상 10명(3.8%) 순이었다.

고용 형태별로는 정규직 201명(75.6%)으로 가장 많았으며, 계약직 37명(13.9%), 아르바이트 21명(7.9%), 임시직 4명(1.5%), 실습생 3명(1.1%) 순이었으며, 직위별로는 평사원이 167명(62.8%)으로 가장 많았으며, 주임 47명(18.5%), 계장·대리 20(7.9%), 기타 15명(5.9%), 과장 이상 5명(2.0%) 순이었다. 현 근무년수별로는 5~10년 미만 75명(28.2%), 2~5년 미만 73명(27.4%), 10년 이상 70명(26.3%), 2년 미만 48명(18.0%)으로 고루 분포되었다. 월 급여별로는 100~150만원 81명(30.6%), 150~200만원 73명(27.5%), 200~250만원 50명(18.9%), 100만원 29명(10.9%), 250~300만원 23명(8.7%), 300만원 이상 9명(3.4%)순으로 나타났다.

적성 정도는 “대체로 잘 맞는다.” 141명(53.0%), “보통이다” 92명(34.6%), “아주 잘 맞는다.” 25명(9.4%), “대체로 안 맞는다.” 7명(2.6%), “아주 안 맞는다.” 1명(0.4%)의 순으로 나타났다. 선택 동기는 “적성이 맞기 때문”이 85명(32.0%), “전공 때문” 49명(18.4%), “주위의 권유 때문” 41명(15.4%), “장래성 때문” 39명(14.7%), “취업의 용

〈표 2〉 조사대상자의 일반적 특성

구분	내용	빈도(명)	비율(%)
성별	남자	222	83.8
	여자	43	16.2
연령	25세 미만	21	7.9
	25~30세	75	28.2
	31~35세	86	32.3
	36~40세	43	16.2
	40세 이상	41	15.4
결혼 여부	기혼	142	53.4
	미혼	124	46.6
학력	고졸	50	18.9
	전문대졸	150	56.6
	대졸	40	15.1
	대학원 이상	10	3.8
	기타	15	5.7
고용형태	정규직	201	75.6
	계약직	37	13.9
	임시직	4	1.5
	실습생	3	1.1
	아르바이트	21	7.9
직급	평사원	167	65.7
	주임	47	18.5
	계장, 대리	20	7.9
	과장 이상	5	2.0
	기타	15	5.9
근무년수	2년 미만	48	18.0
	2~5년	73	27.4
	5~10년 미만	75	28.2
	10년 이상	70	26.3
월평균 급여	100만원 미만	29	10.9
	100~150만원	81	30.6
	150~200만원	73	27.5
	200~250만원	50	18.9
	250~300만원	23	8.7
	300만원 이상	9	3.4
적성 정도	아주 잘 맞는다	25	9.4
	대체로 맞는다	141	53.0
	보통	92	34.6
	대체로 안 맞는다	7	2.6
	아주 안 맞는다	1	0.4
직업 선택 동기	적성 맞아서	85	32.0
	주위 권유	41	15.4
	취업 용이	35	13.2
	전공 때문에	49	18.4
	장래성 때문에	39	14.7
	기타	17	6.4
	합계	266	100.0

이성 때문” 35명(13.2%), “기타” 17명(6.4%)의 순으로 나타났다.

2. 신뢰도 검증 및 타당성 검증

1) 신뢰도 검증

20개의 변수의 신뢰도 검증 결과 모든 변수들의 크론바흐 알파계수의 값이 0.6559로 값을 나타내고 있다. 보통 사회과학에서는 알파계수가 0.6이상이면 신뢰도가 높다고 볼 수 있다.

〈표 3〉 항목에 대한 신뢰도 검증 결과

항 목	M	SD	Alpha if Item Deleted
나의 급여는 다른 근무지에 비해 적당하다	2.94	.723	.7234
나의 급여는 노력의 대가로 합당하다	2.97	.692	.6927
급여는 생활을 유지하는데 충분하다	2.44	.609	.6094
다른 직종과 비교해 급여에 만족한다	2.49	.626	.6269
나의 근무지는 승진 가능성이 있다	2.76	.438	.5386
승진을 위한 근무평가는 합리적이고 공정하다	2.79	.440	.6409
시설이나 기구가 작업하기에 적절하다	3.10	.531	.6310
작업환경(조명, 온도, 환기, 습도)이 적절하다	2.99	.485	.6859
회사는 경영방침이나 운영사항을 잘 알려준다	2.82	.466	.6662
의사교환체계가 잘 시행되고 있다	2.94	.560	.6604
상사 또는 동료와의 관계가 원만하다	3.01	.423	.6231
항상 동료들을 신뢰한다	3.66	.368	.6686
업무가 명확히 정해져 있다	3.88	.445	.6458
업무에 대하여 책임과 권한을 느낀다	3.85	.599	.6995
타인으로부터 나의 직업을 인정받는다	3.65	.536	.6365
현재 나의 업무에 만족한다	3.62	.580	.6802
현 근무지가 가장 적합하다	3.53	.508	.6083
다른 곳으로 옮기고 싶다고 생각한 적이 있다	3.38	.723	.7239
여건이 맞는다면 다른 직장으로 옮기고 싶다	3.40	.742	.7420
다른 직장을 구하려고 노력한 적 있다	2.68	.611	.6118
전체 신뢰도			.6559

2) 타당성 검증

요인 분석(factor analysis)은 항목들 간의 상관관계를 바탕으로 저변에 내재된 개념을 하나의 요인으로 추출해 내는 분석방법이다. 요인 분석은 데이터 축소(data reduc-

tion)를 통하여 정보를 함축적으로 사용할 수 있게 하는 동시에 측정된 항목들의 저변에 내재된 요인들 간의 다른 구조를 파악할 수 있게 해주는 방법이다. 호텔 베이커리 종사원의 이직 요인과 영향을 주는 요인들의 타당성을 검증하기 위하여 주성분분석을 통한 베리맥스 회전방식을 이용한 요인 분석을 실시하였다. 요인 분석의 실시 전에 상관관계 분석을 통해 상관관계가 낮은 직무 관련 항목의 '업무 수행', '업무 적당', '업무 중요'의 변수와 조직관련 항목의 '직급 적절', 작업 환경 항목의 '휴게실 공간', '업무량', '효율 증가', '능력 평가', 이직 의도에서 '타직 희망'과 '타직 수월'의 변수들을 제거한 후, 사전 기준에 의한 방법으로 요인을 추출하였다.

〈표 4〉 Varimax 회전 후 요인 행렬표

항 목	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4
나의 급여는 다른 근무지에 비해 적당하다	.824			
나의 급여는 노력의 대가로 합당하다	.817			
급여는 생활을 유지하는데 충분하다	.760			
다른 직종과 비교해 급여에 만족한다	.754			
나의 근무지는 승진 가능성이 있다		.541		
승진을 위한 근무평가는 합리적이고 공정하다		.473		
시설이나 기구가 작업하기에 적절하다		.655		
작업환경(조명, 온도, 환기, 습도)이 적절하다		.650		
회사는 경영방침이나 운영사항을 잘 알려준다		.657		
의사 교환 체계가 잘 시행되고 있다		.688		
상사 또는 동료와의 관계가 원만하다		.437		
항상 동료들을 신뢰한다		.540		
업무가 명확히 정해져 있다			.647	
업무에 대하여 책임과 권한을 느낀다			.764	
타인으로부터 나의 직업을 인정받는다			.727	
현재 나의 업무에 만족한다			.679	
현 근무지가 가장 적합하다			.539	
다른 곳으로 옮기고 싶다고 생각한 적이 있다				.837
여건이 맞는다면 다른 직장으로 옮기고 싶다				.757
다른 직장을 구하려고 노력한 적 있다				.850
아이겐 값	5.318	2.318	1.918	1.550
분산설명력	26.591	11.590	9.588	7.752

주: '전혀 그렇지 않다'(1)에서 '매우 그렇다'(5)로 5점 리커트 척도법으로 측정했음.

3. T-test 및 분산분석

1) 성별에 따른 T-test

성별에 따른 호텔 베이커리 종사원의 환경요인은 평균치와 T-test 검증 결과 유의수준 0.05에서 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 성별에 따른 T-test 결과

	집단별 평균		T	P
	남자	여자		
급여관련요인	2.69	2.76	-.511	.616
조직환경관련요인	3.11	3.08	.321	.112
직무관련요인	3.70	3.73	-.335	.770
이직의도 요인	3.22	2.78	3.017	.295

주: P<0.05에서 유의함.

〈표 6〉 연령에 따른 T-test 결과

	연령					T	P
	25세 미만	25~30세	31~35세	36~40세	41세 이상		
급여관련요인	2.55	2.66	2.72	2.69	2.90	.995	.411
조직환경관련요인	3.30	3.12	3.10	3.06	3.04	.905	.461
직무관련요인	3.85	3.62	3.65	3.73	3.87	1.477	.209
이직의도요인	2.83	3.18	3.27	3.14	3.04	1.304	.269

주: P<0.05에서 유의함.

2) 연령에 따른 T-test

연령에 따른 호텔 베이커리 종사원의 환경요인은 평균치와 T-test 검증 결과 유의수준 0.05에서 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다(표 6).

3) 결혼 여부에 따른 T-test

결혼여부에 따른 호텔 베이커리 종사원의 환경요인은 평균치와 T-test 검증 결과 유의수준 0.05에서 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 결혼 여부에 따른 T-test 결과

	집단별 평균		T	P
	기혼	미혼		
급여관련요인	2.74	2.67	.802	.511
조직환경관련요인	3.05	3.17	-1.779	.317
직무관련요인	3.76	3.65	1.417	.856
이직의도 요인	3.19	3.11	.784	.176

주: P<0.05에서 유의함.

4) 학력에 따른 분산분석

학력에 따른 분산 분석 결과는 〈표 8〉과 같다. 학력에 따른 호텔 베이커리 종사원

의 환경요인은 유의수준 0.05에서 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 8〉 학력에 따른 분산분석 결과

	학 력					F	P
	고졸	전문대졸	대졸	대학원 이상	기타		
급여관련요인	2.93	2.71	2.59	2.30	2.58	2.267	.062
조직환경관련요인	3.00	3.16	3.11	3.20	2.80	1.997	.095
직무관련요인	3.70	3.76	3.78	3.88	3.48	.769	.546
이직의도 요인	3.01	3.19	3.19	3.27	3.04	.489	.744

주: $P < 0.05$ 에서 유의함.

5) 고용 형태에 따른 분산분석

고용 형태에 따른 분산 분석 결과 호텔 베이커리 종사원의 환경적인 요인중 유의 수준 0.05이하에서 이직 의도 요인에서 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 사후 검증에 의한 던컨 검증에 의해서는 이직 의도 요인에서 정규직과 아르바이트 형태가 실습생보다 유의적으로 높았으며, 평균치는 정규직이 가장 높은 평균치를 나타냈다.

〈표 9〉 고용형태에 따른 분산분석 결과

	고 용 형 태					F	P
	정규직	계약직	임시직	실습생	아르바이트		
급여관련요인	2.71	2.73	3.25	2.83	2.55	.797	.528
조직환경관련요인	3.07	3.22	3.31	3.33	3.19	1.040	-.387
직무관련요인	3.70	3.80	3.25	3.53	3.68	.774	.543
이직의도 요인	3.22 ^b	2.89 ^{ab}	2.67 ^{ab}	2.11 ^a	3.17 ^b	2.555	.039*

주: $P < 0.05$ 에서 유의함.

6) 직급에 따른 분산분석

직급에 따른 분산 분석 결과는 〈표 10〉에서 유의수준 0.05 이하 모두 유의적인 차이를 보이고 있으며, 급여 관련 요인에서는 평사원, 주임, 계장, 대리가 비슷한 성향을 보이고 있다. 평균치는 과장 이상이 높은 수치를 나타냈다.

조직 환경 관련 요인에서는 평사원, 주임, 계장, 대리, 과장 이상이 비슷한 성향을 보이고 있으며, 평균치는 과장 이상이 높은 수치를 나타냈다. 직무 관련 요인에서는 평사원과 주임, 계장 또는 대리와 과장 이상이 비슷한 성향을 보이고 있다. 평균치는 과장이상이 높은 수치를 나타냈다. 이직 의도 요인에서는 평사원, 주임, 과장 이상이 비슷한 성향을 보이고 있다. 평균치는 계장, 대리가 높은 수치를 나타냈다.

〈표 10〉 직급에 따른 분산분석 결과

	직 급					F	P
	평사원	주임	계장,대리	과장 이상	기타		
급여관련요인	2.65 ^a	2.71 ^a	3.11 ^a	3.75 ^o	2.53 ^a	4.433	.002*
조직환경관련요인	3.03 ^a	3.13 ^a	3.32 ^a	3.33 ^a	3.36 ^o	2.948	.033*
직무관련요인	3.63 ^a	3.82 ^a	3.95 ^{ab}	4.36 ^o	3.55 ^a	3.246	.013*
이직의도 요인	3.24 ^{ab}	2.89 ^{ab}	3.55 ^o	2.93 ^{ab}	2.78 ^a	3.216	.013*

주: P<0.05에서 유의함.

7) 근무년수에 따른 분산분석

근무년수에 따른 분산 분석 결과는 유의수준 0.05 이하에서 조직 환경 관련 요인, 이직 의도 요인에서 각각 유의적인 차이를 나타냈다. 조직 환경 관련 요인에서는 근무년수가 적을수록 유의하게 나타났으며, 이직 의도 요인에서는 근무년수가 많을수록 유의하게 나타났다.

〈표 11〉 근무년수에 따른 분산분석 결과

	근 무 년 수				F	P
	2년 미만	2~5년	6~10년	10년 이상		
급여관련요인	2.73	2.70	2.60	2.81	.955	.415
조직환경관련요인	3.28 ^a	3.14 ^a	2.99 ^{ab}	3.07 ^o	2.948	.033*
직무관련요인	3.74	3.70	3.57	3.83	1.967	.119
이직의도요인	2.85 ^a	3.26 ^o	3.33 ^o	3.06 ^{ab}	3.704	.012*

주: P<0.05에서 유의함.

8) 월평균 급여에 따른 분산분석

월평균 급여에 따른 분산 분석 결과는 〈표 12〉와 같이 유의수준 0.05 이하에서 조

〈표 12〉 월평균 급여에 따른 분산분석 결과

	급 여(만원)						F	P
	100미만	100~150 미만	150~200 미만	200~250 미만	250~300 미만	300 이상		
급여관련요인	2.64	2.69	2.71	2.66	2.77	3.28	1.201	.309
조직환경 관련요인	3.25 ^b	3.20 ^b	3.07 ^{ab}	2.87 ^a	3.17 ^{ab}	3.24 ^b	2.977	.012*
직무관련요인	3.54	3.72	3.70	3.75	3.63	4.07	1.063	.381
이직의도요인	2.91	3.07	3.21	3.34	3.29	2.78	1.555	.173

주: P<0.05에서 유의함.

직 환경 관련 요인이 유의적인 차이를 보이고 있으며, 100만원 미만, 100~150만원 미만, 300만원 이상이 비슷한 성향을 보이고 있고, 150~200만원 미만과 250~300만원 미만이 비슷한 성향을 보이고 있다. 평균치는 100만원 미만이 높은 수치를 나타냈다.

V. 결 론

호텔 베이커리 종사원의 직무, 조직, 작업환경이 이직의도에 미치는 요인은 총 20개의 변수 중에서 4개의 요인으로 추출되었으며, 각각의 요인을 요인 1은 급여 관련 요인, 요인 2는 조직 환경 관련 요인, 요인 3은 직무 관련 요인, 요인 4는 이직 의도 요인으로 나타났다. 조사 대상자의 일반적 특성 분석 결과 성별로는 남자가 83.8%, 여자가 16.2%를 나타내어 관광호텔 베이커리 부분의 업무는 남성 위주로 구성되어 있음을 나타내었고, 연령별로는 35세 미만이 60.5%, 근무 년수별로는 5년 미만 근무자가 45.4%로 나타났다. 직위별로는 평사원이 62.8%로 가장 높았으며, 고용 형태별로는 정규직이 75.6%를 나타냈다.

이것은 젊은 층으로 구성된 피라미드형의 직위 구조로 안정된 정상 분포를 보이고 있으나 호텔 베이커리 특성상 고급 기술을 습득하기까지 많은 시간이 소요되는 만큼 경험 축적과 기술 습득에 부족함이 있다고 할 수 있다. 적성 정도는 “대체로 잘 맞는다” 이상이 62.4%이며, 보통이다 34.6%, 보통 이상이 97%로 나타날 만큼 적성이 맞는 직종으로 인식하고 있었다. 직무, 조직, 작업 환경, 이직 의도 항목의 통계 수치는 직무 관련 항목이 가장 높게 나타났으며 이는 자신의 업무에 충실히 임하며 직무에 만족하고 있음을 나타내며 조직 관련 항목에서는 전반적으로 가장 낮은 점수를 보여 대체로 불만족하는 것으로 나타났다. 작업 환경 요인에서도 동료 관계, 동료 신뢰에서는 보통이상의 점수를 보였으나 작업 환경 시설, 휴게 공간에서는 보통 이하의 점수를 보였다. 작업 환경은 동료들에게는 대체적으로 원만한 관계를 보이나 시설에는 불만족하고 있는 것으로 나타났으며 이직 의도 항목에서는 여건이 맞으면 타 직장으로 옮기고 싶다가 가장 높은 점수를 나타내었다.

일반적 특성에 따른 분석 결과는 급여 관련 요인에서는 직위로는 유의한 것으로 나타났으며, 과장 이상의 그룹에서 가장 만족도가 높았으며 계장/대리, 주임, 평사원 기타 순으로 나타났다. 조직 환경 요인에서는 직위, 근무 년수, 월 급여별로 유의하다고 나타났는데, 직급이 높아질수록 만족도가 큰 것으로 나타났다.

직무 관련 요인에서도 직위로는 유의한 것으로 나타났으며, 이직 의도 요인에서는 고용 형태, 직위, 근무년수 별로는 유의한 것으로 나타났으며 직위에서는 계장/대리가 이직 의도가 가장 높았으며 근무 년수에서는 2~5년, 6~10년은 유의적인 차이가 없다. 따라서 2~10년의 근무자가 이직 의도에서 2년 미만인 자보다 높게 나타났다.

따라서 호텔 베이커리 종사원의 이직 관리를 위해서는 회사 차원에서 적절한 보상과 타부서와는 다른 다른 평가제도 도입 등 근무 평가 기준을 달리 적용하여야 하며, 호텔 내 베이커리의 영업 및 지원 업무의 명확한 구분으로 직무에 만족할 수 있도록 호텔 기업에서 베이커리 종사원에 대한 세심한 배려와 관심이 필요하다.

이상의 연구는 호텔 베이커리 종사원 이직에 미치는 요인을 파악하고자 하였으나 설문지의 조사 항목이 적은 수로 한정되어 있음이 연구의 한계점이라 할 수 있다. 따라서 이러한 한계점을 극복한 더 많은 항목들의 세밀한 조사가 필요하며 향후 체계적이고 지속적인 연구가 필요하다.

참고문헌

1. 오정환 (2000) : 호텔산업의 왕자들. 기문사, p. 204.
2. 윤대순, 김현심 (1998) : 베이커리 경영론. 백산출판사, p. 21.
3. 나정기 (2000) : 외식산업의 이해. 백산출판사, p. 76.
4. 박병렬, 이형우 (1996) : 현대 제과제빵학. 문지사, p. 43.
5. 이명호 (1991) : 관광호텔주방의 기본운영에 관한 연구. 경기대학교 경영대학원 석사학위논문, p. 5.
6. 박찬하 (1998) : 관광호텔 베이커리 상품 선택요인에 관한 연구. 경기대학교 대학원 석사학위논문, pp. 8-9.
7. 김현심 (1999) : 관광호텔 베이커리 관리 시스템에 관한 연구. 경기대학교 대학원 박사학위논문, p. 46.
8. Pigors P, Myers CA (1956) : Personnel Administration : A point of view and a method. 3rd ed. McGraw-Hill, pp. 225-227.
9. 나윤기 (1996) : 인사관리론. 학문사, p. 537.
10. 이창국 (1999) : 호텔주방 종사원의 직무만족도와 이직에 관한 연구. 경기대학교 경영대학원 석사학위논문, p. 57.
11. 나윤기 (1996) : 인사관리론. 학문사, p. 534.
12. Porter W, Steers RM (1973) : Organization, Work and personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychol. Bulletin* 80: 157.
13. Meyer JP, Allen NJ (1984) : Testing the 'side-bet' theory of organizational commitment, some methodological consideration. *Journal of Apphed Psychology* 69: 372-378.
14. Mobley WH, Gritteth RW, Hand HH, Meglio BM (1979) : Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin* 86: 465-522.
15. Mobley WH, Horner SO, Hollingsworth AT (1978) : An introduction of the precursors

- of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 63(4): 408-414.
16. Cotton JL, Tuttle JM (1986) : Employee Turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review* 11(1): 55-70.
-

(접수일: 2004년 7월 27일 / 채택일: 2004년 9월 15일)