

## 호텔 조리부 베이커리 조리사의 이직요인에 관한 연구

민계홍 · 안호기<sup>1</sup>

전주대학교 문화관광대학, <sup>1</sup>백석대학 외식산업학부

### Turnover Factors among Bakery Employees at Tourist Hotels

Kye-Hong Min, Ho-Ki An<sup>1</sup>

College of Culture and Tourism, Jeonju University

<sup>1</sup>Dept. of Foodservice Management, Baekseok College

#### Abstract

The purpose of this study was to examine the causes of bakery employees quitting their jobs at hotels in order to make more efficient use of human resources by increasing personnel management efficiency and reducing the turnover rate. The subjects in this study were employees working for bakeries at top-ranked hotels, and the responses from 266 respondents were selected for analysis. The survey was conducted from July 1 through 20, 2003. Frequency analysis, factor analysis, reliability analysis, t-test, ANOVA and regression analysis were performed for data handling. The major findings of this study were as follows: First, concerning salaries, their turnover intention was influenced by 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 the clarity of their job definition, their degree of job satisfaction and the suitability of their posts. Fourth, the change of job was influenced by the desire for a job in another region, in another company and of another kind.

To successfully manage employee turnover at hotel bakeries, employees should be properly paid, and different performance appraisal standards, including a multilateral evaluation system, should be applied according to the nature of the department. Furthermore, there should be a clear distinction between sales and other works, and they should be carefully treated to increase job satisfaction.

Key words : bakery, cuisines department, turnover factors, culinary of hotel

## 1. 서 론

세계화로 인한 무한경쟁의 시대에 업종을 불문하고 내·외적 환경은 급속도로 빠르게 변화하고 있다. 특히 서비스산업 중에서 인력에 크게 의존하는 대표적인 호텔산업은 환경변화의 영향에 매우 민감한 반응을 보일 수밖에 없다. 호텔산업은 인적서비스를 중요한 경

영요소로 하는 노동집약적인 산업으로 우리나라와 같이 부존자원이 부족한 나라에서는 외화가득률을 높일 수 있는 산업이다. 그러나 호텔기업은 종업원의 의존도가 강한 반면에 인건비 지출의 양이 크고 업무의 기계화에 한계성이 있다(오정환 2000). 그러므로 인적자원은 조직의 성장과 발전을 가져오는 가장 중요한 요소 중 하나이며, 조직은 유능한 인재들을 끌어들이고 계속 머물게 함으로써 조직목표를 효과적으로 달성할 수 있게 된다. 그러나 조직구성원 누구나 언젠가는 조직을 떠나기 마련이므로 효과적인 이직관리 문제는 인적자원 관리에 있어서 중요한 관심사가 아닐 수 없다.

Corresponding author: Min, Kye-Hong, Jeonju University, 1200, Hyoja-Dong, Wansan-Gu, Jeonju, 560-759, Korea  
Tel: 063-220-2896  
Fax: 063-220-2736  
E-Mail: mkhbasil@hanmail.net

조직구성원의 이직은 조직에 큰 영향을 미치는데 이러한 이직은 인적자원의 효율적인 배분을 가능하게 하고, 근로자의 지위 향상에 기여한다는 긍정적인 측면과 대체인력을 모집하는 광고비와 훈련비용으로 막대한 비용이 지출되고, 구인경쟁으로 인한 임금의 상승과 생산과정의 불안정과 품질수준의 저하를 가져오고, 기술축적의 부진으로 생산성 저하와 조직의 결속력을 떨어뜨리며, 근로자의 직무만족을 저하시키는 부정적인 결과를 가져오기도 한다.

특히 근로자들의 빈번한 인력의 유출입 현상은 근로자의 고용불안과 기업경영활동의 목표달성에서도 막대한 손실을 가져오게 되며, 조직관리에 있어 중요한 문제를 초래하게 된다.

지금까지 이직에 관한 국내 연구들 중에는 서비스 종사원을 대상으로 한 연구들(Park BR 등 2002), 직무와 이직성향에 미치는 영향을 분석한 연구(Yang IS 과 Myeong MS 2004)가 있었으나 조리부 중에서 베이커리 단일 주방에 근무하는 조리사를 대상으로 한 이직에 관한 연구는 없었다. 국외 연구들 중에서도 이직행동을 중심으로 한 연구(Price 1981)와 직무만족과 이직행위간의 관계를 연구한(Muller 등 1981) 논문이 있었다. 이들 연구 논문에 대한 결과를 종합하면 직무, 조직, 작업환경, 외부환경이 이직의도에 영향을 미치며 경제활동, 능력발휘, 이직용이성, 임금 등이 영향을 미치는 요인으로 나타났다.

베이커리 조리사의 고급기술 인력은 고급기술을 습득하기까지 많은 시간과 노력이 투자되어 이러한 고급기술 인력의 외부유출은 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 이직의사에 영향을 주는 개인적 특성을 사전에 분석하여 잠재이직요인을 밝힘으로써 이직으로 인한 비용을 절감할 필요가 있음을 문제의 제기로 삼고자 한다.

따라서 본 연구는 사회변화와 경제발전에 따른 직업관이 변화하는 상황에서 호텔에서 근무하는 베이커리 조리사들의 이직의사 및 이직에 영향을 미치는 주요요인을 파악하여 효율적인 인력관리와 이직을 감소시키기 위한 대책의 기초 자료를 제공하고 호텔 베이커리 조

리사의 이직을 조기에 예방하여 효율적으로 인력을 활용할 수 있게 하기 위함이다.

## II. 연구방법

### 1. 조사대상 및 방법

본 연구의 범위를 자발적 이직과 그에 영향을 미치는 요인을 중심으로 설문지를 작성하여 2004년 7월 1일부터 7월 20일 사이에 조사를 실시하였다. 조사 대상은 서울에 소재하고 있는 특 1급 관광호텔 중 11개 호텔을 선정하였고, 조사 대상자는 특 1급 관광호텔 베이커리에 근무하는 조리사를 선정하였다. 설문조사는 직접 방문하여 연구의 취지를 설명하고 설문지를 배포하여 응답자가 직접 기입하는 자기기입법을 사용하였으며, 작성된 300부의 설문지를 배포하여 280부를 회수하였는데(회수율 93.3%), 불성실한 응답지 14부를 제외한 266부가 본 연구에 이용되었다.

### 2. 조사내용

본 연구에서는 자기기입법에 의한 선택형 설문지 조사방법을 사용하였다. 설문지 작성은 선행연구에서 사용된 설문과 이론을 근거로, 모형에 입각하여 본 연구자의 연구목적에 적합하도록 문항을 작성하였다. 설문지의 각 문항들은 표본의 일반적인 특성과 직무관련성 문항(8문항), 조직관련성 문항(7문항), 작업환경관련성 문항(10문항), 이직의도 문항(5문항) 등 총 40문항으로 구성되었다. 설문지 항목은 Likert가 개발한 5점 등구간 척도(5-point interval scale)를 기준으로 응답하도록 하였으며, 각 척도의 기준으로 1점은 '전혀 아니다' 2점은 '그렇지 않다' 3점은 '보통이다' 4점은 '그런 편이다' 5점은 '매우 그렇다'로 제시하였다. 또한 인구통계학적 요인인 개인적인 특성은 명목척도와 구간척도로 구성하였다.

### 3. 자료의 통계분석 방법

설문조사를 통하여 조사된 자료는 SPSS 12.0을 사용하였으며, 통계분석 중 표본의 특성과 인구통계적 변수의 특성을 살펴보기 위해 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 조사설문을 통계적으로 유의한 요인군으로 분류함과 동시에 분석변수의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위하여 요인분석(Factor Analysis)과

신뢰도분석(Reliability Analysis)을 시행하고, 각 요인들과 인구통계학적 요소들 사이의 차이검증을 위하여 t-test와 분산분석(ANOVA)이 실시되었으며, 유의성 검증에 대한 내용은 인구 통계적 특성, 조직환경, 직무, 이직관련 요인이며 직무환경, 조직환경, 급여 요인과 이직의도 간 상관관계에 이직에 영향을 미치는 중요 변수를 규명하기 위하여 다중회귀분석(Regression analysis)을 실시하였다.

### III. 결과 및 고찰

#### 1. 조사대상자의 일반적 특성

조사대상자의 성별, 연령, 결혼여부, 학력, 고용상태, 직급, 근무년수, 월평균급여, 적성정도, 직업선택동기는 Table 1과 같다. 남녀 비율은 각각 83.8%와 16.2%였으며, 연령별로는 30~35세가 32.3%로 가장 많았으며, 25세미만이 7.9%로 가장 적었다.

결혼여부는 기혼이 53.4%, 미혼 46.6%이었고, 학력별로는 전문대졸이 56.4%로 가장 많았으며, 고졸이하 18.9%, 대졸 15.1%, 대학원이상 3.8% 순이었다. 고용형태별로는 정규직 75.6%로 가장 많았으며, 계약직 13.9%, 아르바이트 7.9%, 임시직 1.5% 순이었다. 직급은 평사원이 62.8%로 가장 많았으며, 주임 18.5%, 계장·대리 7.9%, 과장이상 2.0% 순이었다. 근무년수는 5~10년 미만이 28.2%로 가장 많았으며, 2~5년 미만 27.4%, 10년 이상 26.3%, 2년 미만 18.0%으로 고루 분포되었다. 월 급여는 100~150만원 30.6%, 150~200만원 27.5%, 200~250만원 18.9%, 100만원 10.9%, 250~300만원 8.7%, 300만원 이상 3.4%순으로 나타났다. 적성정도는 “대체로 잘 맞는다.” 53.0%, “보통이다” 34.6%, “아주 잘 맞는다.” 9.4%, “대체로 안 맞는다.” 2.6%, “아주 안 맞는다.” 0.4%의 순으로 나타났다. 선택동기는 “적성이 맞기 때문”이 32.0%, “전공 때문” 18.4%, “주위의 권유 때문” 15.4%, “장래성 때문” 14.7%, “취업의 용이성 때문” 13.2%의 순으로 나타났다.

#### 2. 요인들의 신뢰성과 타당성

요인분석(Factor analysis)은 항목들 간의 상관관계를 바탕으로 저변에 내재된 개념을 하나의 요인으로 추출해내는 분석방법이며, 데이터 축소를 통하여 정보를 함축적으로 사용할 수 있게 하는 동시에 측정된 항목

들의 저변에 내재된 요인들 간의 다른 구조를 파악할 수 있게 해 주는 방법이다(정영해 2003). 호텔 조리부

Table 1. Characteristics of respondents

Characteristics	Categories	N	Percentage (%)
Gender	Male	222	83.80
	Female	43	16.20
Age	25 years	21	7.9
	25~30 years	75	28.2
	31~35 years	86	32.3
	36~40 years	43	16.2
	40 and over	41	15.4
Marital status	Married	142	53.4
	Single	124	46.6
Education	High school	50	18.9
	Junior collage	150	56.6
	University	40	15.1
	≥ Graduate	10	3.8
	Other	15	5.7
Employment form	Proper	201	75.6
	Contract	37	13.9
	Temporary	4	1.5
	Training	3	1.1
	arbite	21	7.9
Job level	Cook	167	65.7
	Ist Cook	47	18.5
	Chef de Parti	20	7.9
	Sous Chef	5	2.0
	Other	15	5.9
Working year	Less than 2 years	48	18.0
	2~5 years	73	27.4
	5~10 years	75	28.2
	more than 10 years	70	26.3
Monthly Income (Won)	≤ 1,000,000	29	10.9
	1,000,000~1,500,000	81	30.6
	1,500,000~2,000,000	73	27.5
	2,000,000~2,500,000	50	18.9
	2,500,000~3,000,000	23	8.7
Aptitude degree	≥ 3,000,000	9	3.4
	hits quite well	25	9.4
	hits with a transfer	141	53.0
	Usual	92	34.6
	does not hit with a transfer	7	2.6
Occupation selection motive	does not hit quite	1	0.4
	hits to an aptitude	85	32.0
	Inducement of surroundings	41	15.4
	Employment ease	35	13.2
	Because of subject	49	18.4
Total	Because of prospect	39	14.7
	Other	17	6.4
Total		266	100.0

베이커리 조리사의 이직요인에 관한 설문지의 타당성 검증은 내적 일관성 신뢰도를 검증하는 크론바흐의 알파계수(Cronbach's alpha)를 이용하였다(채서일 2000). 20개의 변수의 신뢰도 검증결과 모든 변수들의 크론바흐 알파계수의 값이 0.6559로 값을 나타내고 있어 연구에 이용된 20개의 변수는 신뢰도가 높은 것으로 나타났다. 보통 사회과학에서는  $\alpha$ 계수가 0.6이상이면 신뢰도가 높다고 볼 수 있다(채서일 2003).

요인분석 결과는 Table 3에 제시하였다. 요인분석의 실시 전에 상관관계 분석을 통해 상관

관계가 낮은 직무관련항목의 '업무수행', '업무적당', '업무중요'의 변수와 조직관련 항목의 '직급적절', 작업환경항목의 '휴게실공간', '업무량', '효율증가', '능력평가', 이직의도에서 '타직희망'과 '타직수월'의 변수들을 제거한 후, 사전기준에 의한 방법으로 요인을 추출하였다.

요인들에 대한 전체 20개의 항목이 4개의 요인으로 묶어서 요인분석의 결과를 통한 요인들은 다음과 같이 명명되었다.

첫째, 요인 1은 4개의 항목, 즉 "급여적당", "대가합당", "생활유지에 충분", "다른 직종에 비해 적절"을

"급여 관련요인"으로 명명하였다.

둘째, 요인 2에서는 8개 항목, 즉 "승진가능성", "근무평가의 합리/공정성", "시설/기구가 작업에 적절", "작업환경 적절", "회사운영사항이나 경영방침을 잘 알려 준다", "의사교환체계", "동료관계", "동료들을 신뢰 한다", 가 "조직환경요인"으로 명명되었다.

셋째, 요인 3에서는 5개 항목, 즉 "업무명확", "업무에 대한 책임과 권한", "타인으로부터 직업인정", "업무만족", "근무지 적합"이 "직무환경요인"으로 명명되었다.

넷째, 요인 4는 "다른 곳으로 옮기고 싶다고 생각한 적 있다", "타직희망", "다른 직장을 구하려고 노력한 적 있다" 3개 항목이 "이직의도요인"으로 명명되었다.

요인분석의 결과로 각 항목들의 요인 적재치는 0.4 이상으로 나타났으며, 각 항목의 설명력을 나타내는 공통치(communality)는 0.44이상으로 나타났다.

### 3. 인구 통계적 특성에 따른 중요요인의 차이 분석

#### 1) 인구 통계적 특성에 따른 급여 관련요인에 대한 차이 분석

인구 통계적 특성에 따른 급여 관련 요인에 대한 결과

Table 2. The reliability verification result regarding an item

Item	Mean	SD	Alpha if Item Deleted
Competitive salary compared to other companies	2.94	.723	.7234
Reasonable salary for my effort and workload	2.97	.692	.6927
My salary is sufficient for me to live comfortable	2.44	.609	.6094
I am satisfied with my salary in comparison to other jobs	2.49	.626	.6269
Opportunities for promotion	2.76	.438	.5386
Fairness of appraisal system for job performance	2.79	.440	.6409
Reasonable level of work environment (facilities, equipment, or utensils)	3.10	.531	.6310
Well-maintained work condition (lighting, temperature)	2.99	.485	.6859
Well informed of company policy or operational details from top management	2.82	.466	.6662
Well operated of communication system	2.94	.560	.6604
Maintain a good relationship with supervisors and coworkers	3.01	.423	.6231
Trustworthy coworkers	3.66	.368	.6686
Absence of job ambiguity	3.88	.445	.6458
Empowerment relating to my job provided by the management	3.85	.599	.6995
Recognition from others	3.65	.536	.6365
I am satisfied with my present job	3.62	.580	.6802
The present place of duty most is suitable	3.53	.508	.6083
I have thought about quitting the job	3.38	.723	.7239
If a circumstance allows, I would like to move to other company	3.40	.742	.7420
I have tried to get another job	2.68	.611	.6118
Total			.6559

<sup>1)</sup> 5-point likert scale(1=disagree very much, 5=agree very much)

는 Table 4에 제시하였다. 성별, 연령, 결혼 여부별, 학력, 고용형태, 월 급여, 근무연수에 따른 유의적인 차이는 보이지 않았다. 그러나 직위에서는 과장이상이 3.75로 가장 만족도가 높았으며, 계장/대리가 3.11, 주임이 2.71, 평사원이 2.65, 기타가 2.53으로 과장이 다른 직위보다 유의적(p < 0.01)으로 만족도가 높게 나타났다.

2) 인구 통계적 특성에 따른 조직환경관련 요인에 대한 차이 분석

인구 통계적 특성에 따른 직무관련 요인에 대한 차이 검증은 Table 5에서와 같이 성별, 연령, 결혼여부별, 학력, 고용형태별로는 유의하지 않다. 직위에서 과장이상이 3.73으로 가장 만족도가 높았으며, 계장/대리가 3.32, 기타가 3.26, 주임이 3.13, 평사원이 3.03순으로 전반적으로 보통 이상의 만족을 보였으나 유의한 차이가 있었다(p=.010).

근무년수에서 2년 미만인 3.28로 만족도가 가장 높았으며, 2~5년 미만이 3.14, 10년 이상이 3.07, 5~10년 미만이 2.99의 순으로 5~10년 미만인 시기의 만족도가 가장 낮게 나타났고, 유의한 차이가 있었다

(p=.033). Duncan's의 사후검증결과 25년 미만을 중심으로 만족도가 달라지는 것으로 나타났다.

월 급여에서 100만원 미만이 3.25로 만족도가 가장 높았으며, 다음이 300만원 이상으로 3.24, 100~150만원 3.20, 250~300만원이 3.17, 200~250만원 3.07, 150~200만원이 2.87로 가장 낮게 나타났으며, 유의한 차이가 있었다(p=.012).

3) 인구 통계적 특성에 따른 직무관련 요인에 대한 차이 분석

일반적 특성에 따른 직무관련 요인에 대한 차이 검증은 Table 6과 같다. '일반적 특성에 따른 직무관련 요인에 차이가 있을 것인가'의 분석에서는 성별, 연령, 결혼여부별, 학력, 고용형태, 월 급여, 근무년수별로는 유의하지 않다.(p>.05). 직위로는 유의하다(p<.05). 직위에서 과장이상이 4.36으로 가장 만족도가 높았으며, 계장/대리가 3.95, 주임이 3.82, 평사원이 3.63, 기타가 3.55 순으로 전반적으로 보통이상의 만족을 보였으나 유의한 차이가 있었다(p=.013). Duncan's 사후검증결과 계장/대리 이하 그룹보다 계장/대리 이상 그룹

Table 3. Factor analysis with varimax rotation

Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Communality
Competitive salary compared to other companies	.824				.723
Reasonable salary for my effort and workload	.817				.692
My salary is sufficient for me to live comfortable	.760				.609
I am satisfied with my salary in comparison to other jobs	.754				.626
Opportunities for promotion		.541			.438
Fairness of appraisal system for job performance		.473			.440
Reasonable level of work environment (facilities, equipment or utensils)		.655			.531
Well-maintained work condition (lighting, temperature)		.650			.485
Well informed of company policy or operational details from top management		.657			.466
Well operated of communication system		.688			.560
Maintain a good relationship with supervisors and coworkers		.437			.423
Trustworthy coworkers		.540			.368
Absence of job ambiguity			.647		.445
Empowerment relating to my job provided by the management			.764		.599
Recognition from others			.727		.536
I am satisfied with my present job			.679		.580
The present place of duty most is suitable			.539		.508
I have thought about quitting the job				.837	.723
If a circumstance allows, I would like to move to other company				.757	.742
I have tried to get another job				.850	.611
Eigen-Values	5.318	2.318	1.918	1.550	
Percentage of variation	26.591	11.590	9.588	7.752	
Cronbach's α	0.84	0.78	0.77	0.79	

Table 4. Salary related attributes based on demographics characteristics

Characteristics	Categories	Mean	t or F	p
Gender	Male	2.69	-.511	.616
	Female	2.76		
Age	25 years	2.55	.995	.411
	25~30 years	2.66		
	31~35 years	2.72		
	36~40 years	2.69		
	40 and over	2.90		
Marital status	Married	2.74	.802	.511
	Single	2.67		
Education	High school	2.93	2.267	.062
	Junior collage	2.71		
	University	2.59		
	≥ Graduate	2.30		
	Other	2.58		
Employment form	Proper	2.71	.797	.528
	Contract	2.73		
	Temporary	3.25		
	Training	2.83		
	arbite	2.55		
Job level	Cook	2.65 <sup>a</sup>	4.433	.002 <sup>*</sup>
	1st Cook	2.71 <sup>a</sup>		
	Chef de Parti	3.11 <sup>a</sup>		
	Sous Chef	3.75 <sup>b</sup>		
	Other	2.53 <sup>a</sup>		
Working year	Less than 2 years	2.73	.955	.415
	2~5 years	2.70		
	5~10 years	2.60		
	more than 10 years	2.81		
Monthly Income (Won)	≤ 1,000,000	2.64	1.201	.309
	1,000,000~1,500,000	2.69		
	1,500,000~2,000,000	2.71		
	2,000,000~2,500,000	2.66		
	2,500,000~3,000,000	2.77		
	≥ 3,000,000	3.28		

<sup>a,b</sup>Means in a row followed by different superscripts are significantly different at the p<0.05 level

<sup>1)</sup> 5-point likert scale(1=disagree very much, 5=agree very much)

에서 만족도가 높은 것으로 나타나 차이를 보였다.

#### 4) 인구 통계적 특성에 따른 이직의도관련 요인에 대한 차이 분석

일반적 특성에 따른 이직의도요인에 대한 차이검증은 Table 7과 같다. '일반적 특성에 따른 이직의도요인에 차이가 있을 것인가'의 분석에서는 성별, 연령, 결혼여부별, 학력, 월 급여별로는 유의하지 않다(p>.05). 직위, 고용형태, 근무년 수별로는 유의하다(p<.05). 직위에서 계장/대리가 3.55로 이직의도가 가장 높았으며,

Table 5. Organizational environment related attributes by demographics characteristics

Characteristics	Categories	Mean	t or F	p
Gender	Male	3.11	.321	.112
	Female	3.08		
Age	25 years	3.30	.905	.461
	25~30 years	3.12		
	31~35 years	3.10		
	36~40 years	3.06		
	40 and over	3.04		
Marital status	Married	3.05	-1.779	.317
	Single	3.17		
Education	High school	3.00	1.997	.095
	Junior collage	3.16		
	University	3.11		
	≥ Graduate	3.20		
	Other	2.80		
Employment form	Proper	3.07	1.040	-.387
	Contract	3.22		
	Temporary	3.31		
	Training	3.33		
	arbite	3.19		
Job level	Cook	3.03 <sup>a</sup>	3.396	.010 <sup>*</sup>
	1st Cook	3.13 <sup>a</sup>		
	Chef de Parti	3.32 <sup>a</sup>		
	Sous Chef	3.73 <sup>a</sup>		
	Other	3.26 <sup>b</sup>		
Working year	Less than 2 years	3.28 <sup>a</sup>	2.948	.033 <sup>*</sup>
	2~5 years	3.14 <sup>a</sup>		
	5~10 years	2.99 <sup>ab</sup>		
	more than 10 years	3.07 <sup>b</sup>		
Monthly Income (Won)	≤ 1,000,000	3.25 <sup>b</sup>	2.977	.012 <sup>*</sup>
	1,000,000~1,500,000	3.20 <sup>b</sup>		
	1,500,000~2,000,000	3.07 <sup>ab</sup>		
	2,000,000~2,500,000	2.87 <sup>a</sup>		
	2,500,000~3,000,000	3.17 <sup>ab</sup>		
	≥ 3,000,000	3.24 <sup>b</sup>		

<sup>a,b</sup>Means in a row followed by different superscripts are significantly different at the p<0.05 level

<sup>1)</sup> 5-point likert scale(1=disagree very much, 5=agree very much)

평사원 3.24, 과장이상 2.93, 주임 2.89, 기타 2.78로 나타났다으며, 유의한 차이가 있다(p=.013). Duncan's 사후 검증결과 계장/대리 직위그룹이 평사원보다 이직의도가 높았고, 나머지 그룹과 차이를 보였다.

고용형태에서 정규직이 3.22로 이직의도가 가장 높았으며, 아르바이트가 3.17, 계약직 2.89, 임시직 2.67, 실습생 2.11의 순으로 나타났다으며, 유의한 차이가 있다(p=.039). 근무년 수에서 5~10년 미만의 근무자가 3.33으로 이직의도가 가장 높았으며, 25년 미만이 3.26, 10년 이상이 3.06, 2년 미만이 2.85로 나타났다으며, 유의

**Table 6. Job related attributes by demographics characteristics**

Characteristics	Categories	Mean	t or F	p
Gender	Male	3.70	-.335	.770
	Female	3.73		
Age	25 years	3.85	1.477	.209
	25~30 years	3.62		
	31~35 years	3.65		
	36~40 years	3.73		
	40 and over	3.87		
Marital status	Married	3.76	1.417	.856
	Single	3.65		
Education	High school	3.70	.769	.546
	Junior collage	3.76		
	University	3.78		
	≥ Graduate	3.88		
	Other	3.48		
Employment form	Proper	3.70	.774	.543
	Contract	3.80		
	Temporary	3.25		
	Training	3.53		
	arbite	3.68		
Job level	Cook	3.63 <sup>a</sup>	3.246	.013 <sup>*</sup>
	1st Cook	3.82 <sup>a</sup>		
	Chef de Parti	3.95 <sup>ab</sup>		
	Sous Chef	4.36 <sup>b</sup>		
	Other	3.55 <sup>a</sup>		
Working year	Less than 2 years	3.74	1.967	.119
	2~5 years	3.70		
	5~10 years	3.57		
	more than 10 years	3.83		
Monthly Income (Won)	≤ 1,000,000	3.54	1.063	.381
	1,000,000~1,500,000	3.72		
	1,500,000~2,000,000	3.70		
	2,000,000~2,500,000	3.75		
	2,500,000~3,000,000	3.63		
	≥ 3,000,000	4.07		

<sup>a,b</sup>Means in a row followed by different superscripts are significantly different at the p<0.05 level

<sup>1)</sup> 5-point likert scale(1=disagree very much, 5=agree very much)

한 차이가 있다(p=.012).

**4. 직무환경, 조직환경, 급여 요인과 이직의도 간 상관관계**

상관분석은 변수들 간에 존재하는 선형 관련성의 정도를 측정하여 분석 하는 방법으로, 이러한 선형관련성의 정도를 측정하는 척도로 상관계수(Correlation coefficient)를 사용한다(김상균 2000). 일반적으로 상관계수가 0~0.30 사이에 있으면 약한 상관관계, 0.3~0.6 사이면 보통 상관관계, 0.6~0.8 사이면 높은 상관관계,

**Table 7. Attributes relating to intention to switch the job by demographics characteristics**

Characteristics	Categories	Mean	t or F	p
Gender	Male	3.22	3.017	.295
	Female	2.78		
Age	25 years	2.83	1.304	.269
	25~30 years	3.18		
	31~35 years	3.27		
	36~40 years	3.14		
	40 and over	3.04		
Marital status	Married	3.19	0.784	.176
	Single	3.11		
Education	High school	3.01	.489	.744
	Junior collage	3.19		
	University	3.19		
	≥ Graduate	3.27		
	Other	3.04		
Employment form	Proper	3.22 <sup>b</sup>	2.555	.039 <sup>*</sup>
	Contract	2.89 <sup>ab</sup>		
	Temporary	2.67 <sup>ab</sup>		
	Training	2.11 <sup>a</sup>		
	arbite	3.17 <sup>b</sup>		
Job level	Cook	3.24 <sup>ab</sup>	3.216	.013 <sup>*</sup>
	1st Cook	2.89 <sup>ab</sup>		
	Chef de Parti	3.55 <sup>b</sup>		
	Sous Chef	2.93 <sup>ab</sup>		
	Other	2.78 <sup>a</sup>		
Working year	Less than 2 years	2.85 <sup>a</sup>	3.704	.012 <sup>*</sup>
	2~5 years	3.26 <sup>b</sup>		
	5~10 years	3.33 <sup>b</sup>		
	more than 10 years	3.06 <sup>ab</sup>		
Monthly Income (Won)	≤ 1,000,000	2.91	1.555	.173
	1,000,000~1,500,000	3.07		
	1,500,000~2,000,000	3.21		
	2,000,000~2,500,000	3.34		
	2,500,000~3,000,000	3.29		
	≥ 3,000,000	2.78		

<sup>a,b</sup>Means in a row followed by different superscripts are significantly different at the p<0.05 level

<sup>1)</sup> 5-point likert scale(1=disagree very much, 5=agree very much)

0.8 이상이면 매우 높은 상관관계를 나타낸다(손상호 2000).

직무환경, 조직환경, 급여 요인과 이직의도 간 상관관계는 Table 8과 같다.

‘직무환경, 조직환경, 급여 요인이 이직의도와 상관관계가 있을 것인가’의 분석에서는 근무지 적합, 급여 만족, 승진가능, 시설환경의 적합성, 작업환경, 경영방침, 의사교환체계, 자기신뢰, 책임권한, 직업인정은 통계적으로 유의하지 않게 나타났다(p>0.05).

양의 상관관계에서는 타지이직(r=.836), 타사회망

(r=.883), 타직노력(r=.793)으로 음의 상관관계에서는 대가합당(r=-.126), 생활유지(r=-.130), 근무평가(r=-.213), 동료간의 신뢰(r=-.260), 업무명확(r=-.156), 업무만족(r=-.180), 근무지적합(r=-.335)으로 직무환경과 급여요인에서 통계적으로 이직의도 간 상관관계가 유의한 의미가 있는 것으로 나타났다(p<0.05).

**5. 직무환경, 조직환경, 급여요인이 이직의도에 미치는 영향**

직무환경, 조직환경, 급여요인이 이직의도에 미치는 영향은 Table 9와 같다.

‘직무환경, 조직환경, 급여요인이 이직의도에 영향을 미칠 것인가’의 분석에서 독립변수로 투입된 급여 관련 요인과 조직관련요인, 직무관련요인의 전체 설명력은 6.5%(R제곱)이다. 잔차 분산과 설명된 분산의 비인 F값

은 6.036이고 이 F값의 유의도는 0.001로 유의도가 높아 회귀분석의 식이 성립한다고 볼 수 있다. 이직의도에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 직무관련요인으로 나왔다. 회귀분석을 통해 도출된 회귀식은 다음과 같다.

$$Y = 4.659 - (6.00 \times 10^{-3})X_1 - (0.121)X_2 - (0.262)X_3$$

Y : 이직의도, X<sub>1</sub> : 급여관련요인,  
X<sub>2</sub> : 조직관련요인, X<sub>3</sub> : 직무관련요인

도출된 회귀표를 통해 X<sub>3</sub>요인, 즉 직무관련요인이 이직의도에 미치는 영향이 가장 큼을 알 수 있다.

서비스 종사원을 대상으로 한 직무만족도 및 이직의사 연구내용과 비교 고찰을 하면 직무 자체, 급여에 대한 만족도와의 관계에서는 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 급여에 대한 만족도가 낮으면 이직하

**Table 8. The correlation among job description, organizational environment, salary and intention to switch the job**

Characteristics	Item	r
salary environment	Competitive salary compared to other companies	-.084
	Reasonable salary for my effort and workload	-.126*
	My salary is sufficient for me to live comfortable	-.130*
	I am satisfied with my salary in comparison to other jobs	-.119
analysis of the organizational environment	Opportunities for promotion	-.043
	Fairness of appraisal system for job performance	-.213**
	Reasonable level of work environment (facilities, equipment, or utensils)	-.104
	Well-maintained work condition (lighting, temperature)	-.078
	Well informed of company policy or operational details from top management	-.030
	Well operated of communication system	-.079
	Maintain a good relationship with supervisors and coworkers	-.260**
	Trustworthy coworkers	-.098
analysis of the job environment	Absence of job ambiguity	-.156*
	Empowerment relating to my job provided by the management	-.054
	Recognition from others	-.117
	I am satisfied with my present job	-.180**
intention to switch the job	The present place of duty most is suitable	-.335*
	I have thought about quitting the job	.836**
	If a circumstance allows, I would like to move to other company	.883**
	I have tried to get another job	.793*

\*Means in a row followed by different superscripts are significantly different at the \*p<0.05, \*\*p<0.01 level

**Table 9. The influence of job description, organizational environment, salary on the job environment**

Characteristics	B	Beta	R <sup>2</sup>	t	p
Constant	4.659			12.727	.000
salary environment	-0.006	-.051	.019	-.7478	.456
organizational environment	-.121	-.076	.030	-1.062	.289
job environment	-.262	-.190	.055	-2.902	.004*
R <sup>2</sup> =.65, F=6.036, P=.001*					

\*p<0.05



려는 경향이 있으며, 상사의 감독에 대한 만족도가 높으면 이직하려는 경향이 있다. 또한 이직의도에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 직무관련요인으로 나타났다.

#### IV. 요약 및 결론

본 연구는 호텔 조리부 베이커리에 근무하는 조리사들의 이직의사 및 이직에 영향을 미치는 주요 요인을 파악하여 효율적인 인력관리와 이직을 감소시키기 위한 대책의 기초 자료를 제공하고 이직을 조기에 예방하여 효율적으로 인력을 활용할 수 있게 하기 위하여 조사하였으며, 그 결과와 연구의 한계는 다음과 같다.

직무, 조직, 작업환경, 이직의도 항목의 통계수치는 직무관련 항목이 가장 높게 나타났으며 조직관련 항목에서는 전반적으로 가장 낮은 점수를 보여 대체로 불만족 하는 것으로 나타났다. 작업환경 요인에서도 동료관계, 동료 신뢰에서는 보통이상의 점수를 보였으나 작업환경시설, 휴게공간에서는 보통 이하의 점수를 보였다. 작업환경은 동료들에게는 대체적으로 원만한 관계를 보이거나 시설에는 불만족하고 있는 것으로 나타났으며 이직의도 항목에서는 여건이 맞으면 타 직장으로 옮기고 싶다가 가장 높은 점수를 나타내었다.

베이커리 조리사의 이직요인과 영향을 주는 요인들에 대한 전체 20개의 항목이 4개의 요인(급여요인, 조직환경 요인, 직무요인, 이직요인)으로 묶여졌는데 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 년 수, 월 급여별로 유의 하다고 나타났다. 직급이 높아질수록 만족도가 큰 것으로 나타났다.

직무관련 요인에서도 직위로는 유의한 것으로 나타났으며, 이직의도 요인에서는 직위, 고용형태 근무 년 수별로는 유의한 것으로 나타났으며 직위에서는 계장/대리가 이직의도가 가장 높았으며 근무 년 수에서는 5~10년 미만의 근무자가 이직의도가 가장 높게 나타났다.

직무환경, 조직환경, 급여요인이 이직의도와 상관관계가 있을 것인가의 분석에서는 근무지 적합, 급여만족, 승진가능, 시설환경의 적합성, 조직 환경,

경영방침, 의사교환체계, 자기신뢰, 책임권한, 직업 인정에서는 통계적으로 유의하지 않게 나타났으나 대가합당, 생활유지, 근무평가, 동료 간의 신뢰, 업무 명확, 업무만족, 근무지 적합, 타지이직, 타사회망, 타직노력은 통계적으로 유의한 의미가 있는 것으로 나타났다.

인적자원은 조직의 성장과 발전을 가져오는 가장 중요한 요소 중 하나이다. 특히 베이커리 업종의 고급기술 인력은 고급기술을 습득하기까지 많은 시간과 노력이 투자되어 이러한 고급기술 인력의 외부유출은 해당 산업장의 질과 생산성에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 분석에 대한 결과는 다음과 같다.

첫째, 급여관련 요인에서는 대가합당, 생활유지가 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 급여 만족에서는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 조직환경 요인에서는 근무평가, 동료 간의 신뢰에서 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 승진가능, 시설환경 적합성, 작업환경, 경영방침, 의사교환체계, 자기신뢰에서는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

셋째, 직무관련 요인에서는 업무명확, 업무만족 근무지 적합에서는 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 책임과 권한, 직업인정에서는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

넷째, 이직의도 요인에서는 타지이직, 타사회망, 타직노력이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 호텔 베이커리 조리사가 이직 시 중요하게 생각하는 사항은 대가합당, 근무평가, 동료간의 신뢰, 업무 명확, 업무만족을 중요하게 생각하고 있다.

따라서 베이커리 조리사의 이직관리를 위해서는 회사차원에서 적절한 보상과 타부서와는 다른 다면평가제도 도입 등 근무평가 기준을 달리 적용하여야 하며, 호텔 내 베이커리의 영업 및 지원 업무의 명확한 구분으로 직무에 만족할 수 있도록 호텔 기업에서 베이커리 조리사에 대한 세심한 배려와 관심이 필요하다. 이상의 연구는 호텔 조리부 베이커리 조리사 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 이루어져야 하겠다.

## 참고문헌

- 오정환. 2000. 호텔산업의 왕자들. 기문사. 서울. p.204
- Park BR. 2002. The job satisfaction and factors affecting turnover intention on kitchen employees in the hotel industry. *Korean J. Foodservice Managment.* 5(1):20
- Yang JY, Yeon JY. 2001. A study on the turnover reason of family restaurant cook part employee. *Korea J. Soc. Food Cookery Sci.* 17(1):13-17
- Oh SW. 2001. A study on the factors of employee's turnover in tourist hotel, Master thesis. The Kyonggi University of Korea. pp 85-88
- Lee CK. 2000. A study of hotel restaurant's cook separation, *Korean J. Culinary Research.* 6(3):373
- Kim IC. 1998. Effects of the job performance on the turnover intention of hotel employees in Korea. *Korea J. Soc. The Tourism Sci.* 21(2):142
- Kim EJ. 2003. A study about impact that job satisfaction of travel agency staffs influences on leaving intention from their position, Master thesis. The Kyonggi University of Korea. pp 112-114
- Yang IS, Myeong MS. 2004. The relationship between job satisfaction and intention to quit of employees in F&B department of hotels by job type. *Korea J. Soc. Food Cookery Sci* 20(2):151
- Lee JW. 2003. A study on the satisfaction of job and propensity to change occupation for people working at community welfare facilities. Master thesis. The Daejeon University of Korea. pp 81-82
- Ham BK. 2002. A study on the job satisfaction and turnover intension of the employees in hotel. Master thesis. The Kyonggi University of Korea.
- Price JL, Mueller CW. 1981. A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal* 24(1) : 116-119
- Price JL, Muller CW. 1981. A causal model of turnover for nurses, *Academy of Management Journal* 24(3) : 543-565
- Mobley WH. 1977. Intermediate Linkages in the Relationship Between job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology* 62(1) : 238
- Bluedorn AC. 1980. A Unified Model of Turnover from Organization. *Human Relations, New York,* P.112-121
- Steers RM, Mowday RT. 1981. Employee turnover and the post decision accommodation process, in B. M. Staw and L. L. Cumminga(Eds) *Research in Organizational Behavior*, 3(1):236-237
- 정영해. 2002. 통계자료분석. 광주사회조사연구소. 광주. pp 325-327
- 채서일. 2000. 마케팅 조사론 3판. 학연사. 서울. pp 203-207
- 채서일. 2003. 사회과학조사방법론. 학연사. 서울. pp 181-182
- 김상균. 2000. 통계학입문. 탐진. 서울. p 343
- 손상호. 2000. 한글 SPSSWIN을 이용한 통계분석. 세학사. 서울. pp 145-146

---

(2005년 2월 21일 접수, 2005년 4월 8일 채택)