



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원 저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)



석사학위논문

호텔 조리 직원의 시프트 스케줄 관리에
따른 일-생활 균형 및 이직의도에 관한 연구

2017년

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

박연준

석사학위논문
지도교수 박종혁

호텔 조리 직원의 시프트 스케줄 관리에
따른 일–생활 균형 및 이직의도에 관한 연구

A Study of Shift schedule management of Hotel Cooks on
Work–Life Balance and Turnover intention

2016년 12월 일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과
외식경영전공
박연준

석사학위논문
지도교수 박종혁

호텔 조리 직원의 시프트 스케줄 관리에
따른 일-생활 균형 및 이직의도에 관한 연구

A Study of Shift schedule management of Hotel Cooks on
Work-Life Balance and Turnover intention

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2016년 12월 일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

박연준

박연준의 경영학 석사학위논문을 인준함

2016년 12월 일



심사위원장 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

국 문 초 록

호텔 조리 직원의 시프트 스케줄 관리에 따른 일-생활 균형 및 이직의도에 관한 연구

한성대학교 경영대학원
호텔관광외식경영학과
외식경영 전공
박연준

최근에 서비스업이 중요시되면서 호텔과 외식업체에서는 서비스 종사자에 대한 비중이 커지고 있는 추세이다. 또한 경제적인 발전, 소득의 증가 등의 사회적 변화로 인해서 삶의 행복을 추구하는 사람도 늘어나고 있다. 특히 호텔에 근무하는 구성원들의 경우 불규칙한 근무와 업무시간, 충분한 휴식시간을 추구하는 것 등으로 개인의 삶의 질에 대한 관심이 증가하고 있고, 일과 생활의 균형을 중요하게 생각하고 있다.

최근엔 근무시간의 단축과 주 5일제, 여가생활의 보장을 위하여 시프트 스케줄을 사용하는 호텔 외식 서비스업체들에서 그에 따른 문제점이 발생하고 있고, 개인적인 여가시간을 활용하여 자기 계발을 위해 시간을 투자하는 경향이 나타나고 있다.

시프트 스케줄 관리에 대한 중요성이 대두되고, 종사원들에 대한 일과 생활의 균형이 잘 이루어지지 않고 있다고 판단되어 그 중 호텔 조리 직원의 시프트 스케줄 관리와 일과 생활의 균형 및 이직의도에 대해 연구를 함으로써, 호텔 조리 직원의 삶의 균형과 행복 추구와 조리 직원들의 휴식여건을 마련하고 이직 의도를 낮춤과 동시에 효율적으로 관리하는 방향에 대해 제시하고자 한다.

본 연구에서는 서울 소재의 특급 호텔에 근무하는 조리 직원을 대상으로 280부 중 유효표본 269부를 획득하였으나 조사의 타당성을 높이기 위하여 260부를 최종적으로 사용하여 SPSS 21.0 통계 프로그램을 이용해 분석하였으며, 분석법에는 빈도분석과 신뢰성 분석을 위한 요인분석 그리고 상관관계 분석과 다중 회기분석을 실시하였다.

분석 결과 첫째, 시프트 스케줄 관리는 일-가족, 일-여가, 일-성장의 균형에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일-가족의 균형에서는 부(-)의 영향, 일-여가의 균형에서는 정(+)의 영향, 일-성장의 균형에서는 부(-)의 영향을 나타내는 것으로 나타났다.

둘째, 일-생활 균형(WLB)이 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 일-가족, 일-여가, 일-성장의 균형이 낮을수록 이직의도가 높아지는 것으로 나타났다.

셋째, 시프트 스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일-생활의 균형의 요인인 일-가족의 균형과 일-성장의 균형은 부분매개 효과를 나타냈다,

마지막으로 호텔 조리 직원들의 시프트 스케줄 관리의 중요성과 일-생활의 균형에 대해 특성을 분류 및 영향을 분석하고 이들의 이직의도에 미치는 영향을 밝혀냄으로써 향후 호텔 조리 직원의 이직의도 감소를 위한 방향과 호텔 조리직원들을 위한 새로운 복지혜택을 마련하고자 본 연구를 하였다고 볼 수 있다.

【주요어】 호텔 조리직원, 시프트스케줄관리, 일-생활 균형, 이직의도

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제의 제기 및 연구목적	1
1) 문제의 제기	1
2) 연구의 목적	2
제 2 절 연구의 방법과 연구구성	4
1) 연구의 방법	4
2) 연구의 구성	4
제 2 장 연구의 이론적 배경	5
제 1 절 호텔 조리사의 시프트스케줄 관리	5
1) 호텔 조리사의 개념 과 업무	5
2) 시프트스케줄 관리의 개념 정리	6
3) 시프트스케줄 관리의 형태	7
4) 시프트스케줄 관리에 관한 선행연구	13
제 2 절 일–생활 균형(Work–Life Balance)	15
1) 일–생활 균형(Work–Life Balance)의 개념과 영역	15
2) 일–생활 균형(Work–Life Balance)의 선행연구	22
제 3 절 이직의도	23
1) 이직의도의 개념과 유형	23
2) 이직의도에 관한 선행연구	26

제 3 장 연구의 설계	28
제 1 절 연구모형의 설계와 가설	28
1) 연구의 모형	28
2) 연구의 가설	29
제 2 절 연구설계와 분석방법	32
1) 연구변수의 조작적 정의	32
2) 설문지구성	34
3) 조사표본 설계	35
4) 분석 방법 및 절차	36
제 4 장 분석결과	37
제 1 절 조사 자료의 분석	37
1) 표본의 인구통계학적 특성	37
2) 연구변수의 타당성 및 신뢰성 검증	39
제 2 절 상관관계 분석	44
1) 상관관계 분석	44
제 3 절 가설의 검증	45
1) 가설 1의 검증	45
2) 가설 2의 검증	47
3) 가설 3의 검증	48
4) 연구가설의 검증결과	52

제 5 장 결 론	53
제 1 절 연구결과의 요약	53
제 2 절 연구결과에 대한 시사점	55
제 3 절 연구의 한계점 및 향후 연구 방향	57
참고문헌	58
설 문 지	64
ABSTRACT	70

【 표 목 차 】

<표 1> 유연근무제	9
<표 2> 일–생활 균형의 개념	19
<표 3> 이직의 개념	24
<표 4> 설문지 구성	34
<표 5> 모집단의 표본	35
<표 6> 인구 통계학적 분석 결과	38
<표 7> 시프트 스케줄 관리에 대한 타당성 및 신뢰성 검증	41
<표 8> 일–생활 균형(WLB)의 타당성 및 신뢰성 검증	42
<표 9> 이직 의도의 타당성 및 신뢰성 검증	43
<표 10> 상관관계 분석	44
<표 11> 시프트스케줄 관리의 유연성과 일–생활 균형(WLB)의 관계	45
<표 12> 시프트스케줄 관리의 효율성과 일–생활 균형(WLB)의 관계	46
<표 13> 호텔 조리직원의 일–생활 균형(WLB)과 이직의도의 관계	47
<표 14> 시프트스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 가족의 균형의 매개 효과	49
<표 15> 시프트스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 여가의 균형의 매개 효과	50
<표 16> 시프트스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 성장의 균형의 매개 효과	51
<표 17> 가설 검증 결과의 요약	52

【 그 림 목 차 】

<그림 1> 스태거드 조직운영패턴	12
<그림 2> 블락 조직 윤영패턴	12
<그림 3> 이직유형	25
<그림 4> 연구모형	28



제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기 및 연구 목적

1) 문제의 제기

과거 산업사회에서 회사를 중요하게 생각하던 근로자들의 인식이 최근엔 경제발전과 함께 개인의 시간과 생활의 질적 향상을 중시하는 경향으로 인식이 변하고 있다. 또한, 주5일제 근무제가 도입됨에 따라 늘어난 여가시간으로 자기 계발에 욕구가 증가하고 있다. 특히 호텔에 근무하는 구성원들의 경우 불규칙한 근무와 업무시간 등으로 개개인의 삶의 질 향상에 대한 관심이 증가함에 따라 호텔 및 기업에서는 구성원들의 삶의 질 향상을 통한 업무 효율성 증대를 위한 방안이 화두 되고 있다(심철현, 2012).

우리나라도 1인 가구의 증가와 국민소득의 증가와 생활의 변화로 국민들은 어느 때보다도 개인의 삶의 질이 향상되기를 추구하고 있다. 삶의 질을 결정하는 요소는 가족과의 관계, 수입, 건강, 사회 참여 등이 중요한 변수로 작용할 수 있으나 이외는 상관없이 인간 누구나가 자신이 좋아하는 활동들을 자유롭게 하고 싶어 하며, 개인적인 여가시간을 활용해서 자기 계발에 눈을 돌리고 있는 경향이 남녀 노소에 관계없이 나타나고 있다(오길창, 2010).

따라서 우리나라의 1인 가구의 증가라는 사회적 이슈가 떠오르고 있어 이러한 1인 가구들이 업무 외적인 시간 즉 개인적인 삶의 질 향상에 많은 시간을 투자하고 있다는 것을 느낄 수 있다.

호텔 서비스에서 호텔직원의 역할은 중요하다. 인적서비스의 원천은 말 그대로 사람에게 가장 큰 비중을 의존하기 때문에 서비스 마음가짐을 가지고 일하는 호텔직원에게서 나오고, 호텔산업이 의존하는 비중이 높은 분야는 인적서비스에 바탕으로 한 종합 서비스가 주 수입원이며 사람과 사람이 만나 이루어지는 서비스 특성상 소비자와의 직접적인 접촉이 많은 노동집약적 산업이라고 볼 수 있다. 그렇기 때문에 호텔은 고객인 소비자와의 접촉과 접객 요원인 동시에 서비스 제

공자인 직원의 태도와 서비스 의식이 중요한 서비스전략이 된다(문재신, 김옥근 2002).

과거 호텔에서의 인적자원관리는 생산지향적인 관점에서 고려되었으나 최근에는 인간 중심적인 종사원의 관점에서 접근이 중요하게 여겨지고 있다(윤여송, 권세정 2002).

그렇기 때문에 현대사회 서비스 관련 종사자들은 꾸준히 증가하고 있고 그들은 직무수행 내내 즐거움과 공손함 같은 긍정적 감정을 표출하도록 요구 받고 있고 회사 내부에서 긍정마인드와 서비스 교육 등 다양한 교육을 직원들에게 시행하고 있다(김상표, 2007).

이러한 현상들은 과거에 일의 성과를 중시했던 반면 최근에는 성과가 직원들 개인의 생활에 영향을 받는다고 판단되어 직원들 개인의 업무 그리고 삶의 질을 중시하게 되었기 때문이다. 더욱이 현대인들은 특색 있는 개성들을 지니고 있고 나라간의 교류가 편리해짐에 따라 다양한 문화를 가진 고객들이 방문하는 호텔에서 고객의 요구가 다양하고 가변적으로 바뀌었기 때문에 우리나라의 호텔기업들도 다양한 고객에게 보다 새로운 상품과 서비스를 제공함으로써 최대한 만족과 편안함을 주는 동시에 신규 고객의 창출과 이윤을 추구할 수 있는 서비스 수준을 향상하는 것이 호텔 레스토랑의 발전과 성공을 위한 의무이면서 책임이라 생각하기 때문이다(강무근, 2004).

2) 연구의 목적

최근에는 호텔 조리 직원들 중 인원부족으로 인한 업무과다로 인하여 제대로 휴식을 취하지 못하는 직원들이 많다. 휴식시간을 활용하여 예를 들면 수면실 같은 시설이 확충되어 야간 근무자나 휴식이 필요한 직원들이 한 시간 정도의 휴식시간을 가질 수 있는 등의 편의 시설이 부족한 곳이 많기 때문에 이러한 편의 시설 마련을 위하여 호텔기업 경영층의 도움이 절실히 필요한 상황이다.

현재 많은 호텔들의 조리직원의 휴식시간을 살펴보면 휴식시간 1시간 전부 휴식을 취하는 근무자는 전무하다 볼 수 있다. 특히 연구에 주체인 호텔조리직원의

경우 시프트 스케줄 근무로 새벽부터 오후 늦게까지 근무하는 직원들이 많고 주방근무 자체가 오랫동안 서 있고 굉장히 어렵고 힘들기 때문에 주방직원들의 생활, 업무의 질적 향상을 위하여 복지 측면에서 쉴 수 있는 공간이나 수면을 취할 수 있는 공간이 꼭 필요하고 좀 더 효과적으로 교대근무가 이루어져야 된다고 생각된다.

따라서 기존의 선행 연구들을 보면 교대근무를 통한 직무 만족이나 이직의도에만 영향을 미치는지 또한 스케줄의 효율화를 이루는지에 대한 연구가 주로 이루어졌으나 본 연구자는 시프트 스케줄 관리를 통한 개인적인 일과 생활의 균형을 알아보고 이직의도를 낮추는 방안과 호텔 조리 종사원의 건강을 위한 맞춤형 프로그램이나 복지 정책을 마련하기 위한 대책을 연구를 하고자 한다.

또한, 시프트 스케줄 관리에서 관리자의 중요성을 알아내어 본 연구를 통해서 호텔 조리 직원의 시프트 스케줄을 관리하는 데 있어서 조금이나마 도움이 되고자 한다.

본 연구를 위해 목적을 향한 세부 목표 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 선행연구를 통한 호텔 조리 직원의 시프트 스케줄 관리에 대한 개념을 정확히 분석하고 호텔 조리 직원의 시프트 스케줄 관리로 직원들의 호텔 인적관리에 유용하게 사용 되도록 한다.

둘째, 연구하고 분석한 시프트스케줄 관리를 바탕으로 일–생활 균형에 미치는 영향관계를 분석하여 이직의도에 미치는 영향을 알아보고자 한다.

셋째, 이러한 연구 결과를 바탕으로 호텔 조리 종사원들의 시프트 스케줄관리가 일–생활 균형과 이직의도에 끼치는 큰 요인이 무엇인지를 찾아내 더욱 효율적인 호텔 인적관리의 방안과 근무 환경개선과 편의시설 확충 및 앞으로의 호텔 조리 직원들의 건강한 복지 방안을 모색하고자 하는데, 그 목적이 있다.

제 2 절 연구방법과 연구구성

1) 연구의 방법

본 연구의 시간적 범위는 2016년 10월이며 공간적 범위는 서울 소재의 특급 호텔 조리 직원으로 한정하여 280명을 대상으로 설문지를 통한 조사를 하여 자료를 수집하고 문헌적 연구와 실증적 연구를 병행하여 기존의 선행연구와 문헌 및 자료를 이용하여 이론적 고찰을 진행하였다.

2) 연구의 구성

연구 내용의 구성은 총 5장이다.

제1장은 문제 제기 및 연구의 목적을 제시한 서론이며, 연구 방법 및 연구 범위를 제시하였다.

제2장은 이론적 배경으로서 호텔 조리 직원, 시프트 스케줄 관리, 일-생활 균형 (WLB) 및 이직의도에 관한 이론으로 선행 연구를 중심으로 기술하였다.

제3장은 연구목적을 제시한 후 연구를 수행하기 위해 연구의 설계 방법을 제시하였다.

제4장은 실증분석을 제시하였다. 연구결과 조사를 통해 확인할 수 있는 일반적 사항과 연구에서 설정한 가설의 결과를 제시하였다.

제5장은 결론 부분으로 연구의 한계점과 향후 연구에서 나아가야 할 과제에 대해 언급하였다.

분석방법은 정확성을 위하여 SPSS 21.0을 이용한 빈도 분석, 요인분석과 신뢰성분석을 실시하고 변수간의 관계정도를 알아내기 위해 상관관계 분석을 실시, 마지막으로 매개효과와 정확한 검증을 위한 다중 회기분석을 실시하였다.

제 2 장 연구의 이론적 배경

제 1 절 호텔 조리사의 시프트 스케줄 관리

1) 호텔 조리사의 개념 및 업무

조리란 식재료를 가공하여 먹기에 알맞은 식품으로 만드는 가공의 과정으로 원래 조리란 단어의 한자 뜻은 “일을 처리하다”, “병을 치유하다”라는 의미이다. 그러나 현재에는 요리와 조리는 구분 없이 같은 의미로 사용하고 있다(진양호, 1990).

조리사의 사전적 의미는 식품위생법의 규정에 의해 소정의 면허를 가지고 음식점 또는 집단 급식소 등에서 음식을 만드는 일을 직업으로 하는 사람이며 식용 가능한 식품군들을 선별하고 검수하여 물리적이며 화학적이며 기술적인 방법을 통하여 새로운 형태를 가진 식품으로 만드는 일에 종사할 수 있는 모든 사람이라고 정의 내리고 있다(김기영, 2001).

조리사가 하는 역할은 상품의 생산 활동에 있어 식자재의 구매와 검수 그리고 저장 및 생산 등에 걸친 전 과정의 업무수행을 통하여 식품을 조리하여 상품의 가치를 상승시키고 다양화된 조리의 생산 극대화로 고객이 추구하는 욕구를 충족 시켜주며 위생적인 관리를 통한 고객의 건강을 증진시키기 위한 식품의 생산 활동을 담당하는 자로서 그 기능과 역할이 전문화될 것이며 사회의 전반적인 변화와 인식의 전환으로 인해 직무수행에 있어서 전문화 될 것이다(최우승, 2001).

한국조리사중앙회에서는 “식품에 물리적 화학적 조치를 가하여 합리적인 음식물로 만드는 과정 즉 식품을 위생적으로 적합한 처리를 한 후 먹기 좋게 소화하기 쉽게 하며 또한 음식을 맛있고 보기 좋게 하여 식욕이 나도록 하는 과정을 전문적으로 담당하는 자”라고 정의 하였다(한국조리사중앙회, 1999).

조리의 과학적 방법에 표준영양 목표 정착을 위하여 상품의 개발과 건강한 생활을 영위하기 위한 건강식과 균형적 영양공급을 위한 영양식의 조리법을 창의적으로 개발하여 다양한 상품화를 할 수 있도록 지속적으로 식단의 표준화에 대한 폭

넓은 개발이 끊임없이 이루어지도록 하는 것이 조리사일 것이다(박광용, 2006).

조리사의 업무는 식자재를 구입하고 식자재에 대한 이해와 상품을 판매하고 메뉴를 개발하는 서비스까지 모든 과정을 의미하며 조리 종사자의 조직과 인원관리 조리시설 관리 업무까지 포함하여 고객한테 제공하는 것까지 포함한다. 호텔의 조리 부서는 식음료의 생산을 담당하며 호텔 매출에 크게 기여하는 조직이므로 매우 중요한 부서 중 하나이다(김충호, 1992).

호텔 조리 직원은 소비자에게 미치는 영양과 건강까지 이어지는 식음료를 생산하는 업무를 수행해야 하기 때문에 주방위생 및 개인의 위생관리를 철저하게 관리하여야 한다. 또한, 호텔 조리 직원들은 식품에 대한 기초지식과 기본적인 조리를 할 수 있는 실력을 갖추고 있어야 하며 맛을 인지할 수 있는 실력과 제품의 가치를 올릴 수 있는 감각 등 수준 높은 기술을 익혀야 한다. 호텔 산업은 타 산업에 비해 인력 의존도가 매우 높은 특징이 있고 이런 특징은 호텔 조리 종사원 조직에 더욱 크게 나타난다(하희정, 2006).

2) 시프트 스케줄 관리의 개념정리

시프트 스케줄(shift schedule)관리의 사전적 의미는 시프트(shift) 바뀌다, 이전하다, 변하다, 옮기다, 이동, 근무교대, 전환, (교대제의) 근무시간, 조직이 움직이는 것, 또는 종업원들의 근무조 또는 근무시간을 나타내는 것이고 스케줄(schedule) 구체적으로 세운 시간에 따라 움직이는 계획 또는 그 계획표. 순화어는 '일정(표)', '계획(표)', '시간표'라고 한다. 관리(manage)의 사전적 의미는 (도구 등을) 다룬다, 조종하다, (업무를) 취급하다, 처리하다, (사업을) 경영하다, 관리하다, 먹다, 이력저력 해서-하다, 관리하다, 사람을 통제하고 지휘하며 감독하다. 이러한 뜻을 지니고 있기에 현 호텔에서 사용하는 시프트 스케줄 관리는 교대근무 스케줄 관리라고 많이 쓰이고 있다. 또한, 효과적이고, 능률적인 스케줄로 인력과 시설을 필요로 하고 사용하는 것을 스케줄링(scheduling)이라고 정의하고 있다. 이는 곧 회사나 조직의 이윤과도 직결될 수가 있다.

스케줄링은 서비스 산업과 제조 산업에서의 의사 결정을 하는 중요한 역할을 한

다(노우협, 2004). 어떠한 조직이나 업체에서는 근무자의 필요가 요구와 목적 날짜, 날씨 등에 따라 다를 수 있으므로 이러한 형태들은 사회가 발전하고 변화함에 따라 여러 시간대에 근무자가 필요로 하는 시간에 근무할 수 있고, 서비스를 받고 싶어 하는 구매자들의 요구가 발생하기 때문에 근무자들의 스케줄은 변화한다. 무엇보다도 호텔에서는 이러한 요구들을 충족시켜야 하고 또한 이러한 형태의 업무를 통해서 회사나 조직들은 이윤을 창조할 수가 있고, 여기에 종사하는 근로자들의 스케줄을 잘 관리해야 회사나 기업운영의 이윤 극대화를 모색할 수가 있는 것이다(노우협, 2004).

스케줄링(scheduling)은 제한된 자원을 이용하여 시장수요를 충족시킬 수 있도록 일정 계획을 수립하는 활동이며 기준의 자원을 최적의 상태로 배분하여 이것을 수익으로 극대화 시키려는 동태적 일정 계획이며 비용의 최소화와 수익의 극대화를 이루기 위한 일련의 합리적인 의사결정의 과정이라 할 수 있다(천희숙, 김하윤, 박주원, 2006).

교대근무제로 인해 발생하는 문제를 최소화시키고 변화에 따른 적응력을 향상시키기 위한 방법들이 강구되고 있는데 순환 근무 스케줄 조정이 방법들 중 하나이다(윤진상, 국승희, 이형영, 신일선, 김안자 1999).

호텔기업의 특징 중 서비스의 특성이 차지하는 비중이 크기 때문에 교대근무제가 늘어나고 있으며 근무의 형태도 종류도 다양하다 교대근무에서 근무하는 일수에 따라 이른 오전근무, 오전 근무, 중간 근무, 오후 근무, 늦은 오후 근무로 나눌 수 있다 교대 근무자는 일정하지 않은 근무 시간으로 인해서 개인적인 사회생활과 가정에까지 영향을 미치고, 이는 조리 직원들에게도 일반적으로 나타나는데 정신적, 신체적으로 피로가 나타날 수 있다(하희정, 한경수 2007).

3) 시프트 스케줄 관리의 형태

가) 시프트 스케줄 관리의 유연성

시프트 스케줄에서의 유연성은 우리나라의 주 5일제 도입과 밀접한 관련이 있고 또한 서비스업의 발전으로 인해 교대근무라고 하는 시프트 스케줄을 이용하면서

기업과 서비스 종사자들의 생활에 많은 변화를 가져왔다.

주5일 근무제는 요일의 정의와 특성을 변화시키며 각 외식업체의 유형이나 입지에 따른 타깃 고객층에게도 동시에 변화가 나타나기 때문에 기업의 전략 자체에 변화가 나타나게 될 것이다.

주5일 근무제의 시작과 함께 외식산업의 유연하고 효과적이며 탄력적인 인력의 관리와 재배치가 외식산업의 중요한 포인트라고 할 수 있다(Gary, 1999).

이런 인적 자원을 유연하게 하기 위한 노동시장 구조변화를 설명하는 핵심어는 “유연성”이다 변화에 적응하는 능력을 의미하는 유연성 개념은 지난 20여 년간 이 분야에서 많은 이론적 쟁점들을 불러일으켰을 뿐만 아니라 기업의 구조조정 생산물 시장에서의 가격 경쟁 및 비가격경쟁 노동시장에서의 노동수급의 불일치 인적자원관리 등의 분야에서도 주목받아오고 있다(정명기, 2010).

호텔산업은 이러한 유연함을 토대로 유연근무제를 도입하였다.

유연근무제라(flexitime)함은 근로자들이 정해져 있는 근무시간에 얹매이지 않고 일하는 시간을 유연하게 선택할 수 있고 나아가 근무 장소도 유연하게 선택할 수 있도록 하는 조직의 근무 제도라 하고 이러한 유연근무제를 토대로 각 업장에서는 시프트 스케줄을 만들어 유연한 근무를 하기 위해 노력하고 있다.

유연 근무제와 함께 외식과 호텔 산업에서의 변화는 주말근무제의 도입이다.

주말노동제의 장점은,

첫째, 외식 기업의 경우 최소한의 정규직 사원을 주중 비수기에 고용하여 수요가 높은 주말을 대비할 수 있다.

둘째, 주중과 주말의 근로시간이 분리되어 있어 평일 정규직원과 주말 근로자들 각자의 할당된 시간에 최선을 다할 수 있으므로 서비스 품질이 향상될 수 있다.

셋째, 정규직 직원의 주말에 하는 자기계발이나 풍부한 경험을 할 수 있는 시간이 생기기에 노동 능률과 근로 의욕 향상에 도움을 주고 또한 이러한 효과는 다시 레스토랑의 발전과 이직 감소에 영향을 준다(김영국, 유정림, 2004).

노동시간을 유연화 하는 방법으로 탄력적 근무제, 선택 근무제, 집약 근무제, 재량 근무제, 시간 근무제들과 같은 유연근무제도가 있다(정명기, 2010). 유연시간 근무제는 직원에게 출퇴근 시간대를 선택할 수 있는 재량권을 부여하는 것이다.

다음의 <표1>은 유연 근무제 유형을 나타내고 있다.

<표1> 유연 근무제

구분	유형	개념	대상 업무
근무 장소	재택 근무	업무를 사무실이 아닌 집에서 수행	전산프로그램개발, 개별로 수행이 가능 한 업무.
	원격 근무	주거지 인접지의 원격근무 오피스에 출근하여 근무	육아 부담자. 원격 원거리 출퇴 근자 등
		모바일기기 사용	서류 작성 통계
근무 시간	탄력적 근무	1일 출퇴근 시간은 자율적으로 조정.	학원수강자와 육아부담자등
	선택적 시간 근무제	1일에 구애 받지 않고 주 40시간에 맞춤	연구직 및 육아부 담자등
	집약 근무제	총 근무시간(주 40시간)을 유지하면서 집약적 근 무로 보다 짧은 기간 동안(5일 미만)근무	원거리 출 퇴근자 (주말부부)
	재량 근무제	기관과 개인이 합의한 시간을 근무시간으로 간주 고도의 전문적 지식과 기술이 필요해 업무수행 방법이나 시간 배분을 담당자의 재량에 맡길 필 요가 있는 분야	연구직, 분석직
근무 방법	집중 근무제	중요한 근무시간 지정해서 업무에 집중	정책·기획 업무 수 행기관
근무 형태	시간 근무제	풀타임 근무 보다는 짧은 시간제 근무	전반적인 업무

자료 : 고용노동부홈페이지, e고용노동뉴스, 선행연구를 토대로 연구자가 재구성

일반적인 표준 시간 스케줄은 종사자들의 점차 증가된 근무 시간의 유연성을 위해서 고용인과 정부 수요에 의해서 이의가 제기되고 있다(Bosch, Gerhard, Peter & Francois, 1993). 스케줄의 유연성은 보통 가변적이고 비사회적인 시간에 의해 증가된 리조트에 노력과 비용을 들게 한다(Francois, 1987).

시프트 스케줄의 유연성은 주의 근무 시간의 길이에 밀접하게 관계를 맺고 있다(Colette, 1996). 시프트 스케줄의 관리의 유연성은 인건비를 감소시킨다.

유연적인 시프트 스케줄과 확장된 운영 시간들은 의료사업이나 호텔 같은 서비스에 더욱 대중적으로 사용 될 것이다(Collette, 1996).

이와 같이 Collette(1996)는 서비스업에서는 유동적이며 소비 예측이 어렵기에 시프트 스케줄 관리의 유연성을 강조하고 있다. 유연적인 시프트 스케줄에 관한 연구를 보면 유연성은 생산성 직무 만족과 결근에 긍정적인 효과를 가진다(Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999).

나) 시프트 스케줄 관리의 효율성

시프트 스케줄 관리를 효율적으로 사용하는 호텔 주방에서의 시프트 스케줄은 호텔 조리 직원이 지켜야하는 규칙이고 자신의 시프트 스케줄을 파악하고 있어야 근무하는 데 필요로 하는 중요한 업무로 생각하고 근무를 한다.

시프트 스케줄의 관리는 주방의 시스템이 모든 조리 직원이 한 개의 톱니바퀴처럼 잘 돌아가기 위함이고 효율성을 높여서 보다 능률적으로 작업할 수 있는 시간 표이자 계획표이며, 월 단위, 주 단위, 일일 단위, 시간 단위로 시프트 스케줄을 계획하고 이에 맞게 근무 관리하는 것이다.

스케줄링은 정해진 자원을 사용하여 시장수요를 충족시킬 수 있도록 계획하는 활동이 되며 일반적 자원을 최상의 상태로 나눠서 이를 수익으로 극대화하려는 계획이고, 이익을 극대화하기 위한 최소의 비용을 이용한 효율적 의사결정의 단계라고 할 수 있다(천희숙, 김하윤, 반주원 2006).

일반적으로 생산 표준은 매출액에 따라 투입되는 인력이 변하는 변동 인건비에 대한 생산적 표준을 말한다.

생산 표준이 효율적으로 산정되기 위해서는 직무에 대한 구체적인 분석 고객 서

비스 질 생산성 수준 정확도 등이 고려되어야 하는데 여기서 이야기하고 있는 생산 표준이란 한 사람의 직원이 특정 시간대에 해낼 수 있을 것이라고 기대하는 특정일에 대한 산출을 말한다(김명희, 2000).

인력은 노동력의 규모로 양적 요소와 노동력의 질로 나타나는 요소로 구성되고 노동력을 결정하는 인구 규모와 노동력의 질은 교육훈련의 양과 질이 주된 변수가 되고 있다(박기영, 주상현2007).

노동의 양 뿐만 아니라 노동의 질, 즉, 규모와 생산성을 보여줌으로써 인력의 노동의 효율적인 면을 보여주고 있다. 조직의 성과를 측정하는 기준은 크게 효과성(effectiveness)과 효율성(efficiency)의 두 가지로 구분 된다(Hodge & Anthony, 1988). 목표달성을 위한 자원의 소비와 결과 간의 관계(relationship between expenditure of resources and results)를 효율성(efficiency)이라 하고, 조직의 목표나 목적(goals or objectives)의 달성을 여부를 효과성(effectiveness)이라 한다(홍종유, 2010). 조직의 성과는 목표를 달성했는지의 여부도 중요하지만 얼마나 효율적으로 달성했는지를 동시에 고려해 보아야 한다는 것이다(김기태, 2006). 근무 스케줄 작성 시 일반적 순서는 업무 표준량 설정, 각 업장의 피크 시간대별 업무량 플로팅, 수요와 수요 예측, 설정된 업무 표준량에 따라 투입될 직원의 수, 작업시간 결정, 관리자가 중요하다고 생각하는 요인을 고려하여, 근무 스케줄을 표로 작성하여 시간당 매출액, 시간당 서빙 되는 고객의 수, 인건 비율, 시간당 인건비 등을 작성한 후 보고 하여 승인을 얻어야 한다고 말하고 있다(김명희, 2000).

조직의 성과를 외식업이나 호텔에서 나타내는 것으로 음식이 조리되는 부분에 있어서 시간을 보면 분류되고 시간적으로 언제 생산력이 급등하는지를 시간대별, 주기적으로 알 수 있다. 생산력이 올라가는 시간에 적절한 인력 충원과 배치를 통한 시프트 스케줄 관리가 중요한 부분이다. 시프트 스케줄 관리의 패턴 유형의 2가지로 나타낼 수 있다.

(1) 조직 패턴을 나타내는 스태거드(Staggered)

조리 직원들은 주방에서 작업을 하는 데 있어서 조리 직원들을 각자 다른 시간대에 시작해서 각각 서로 끝나는 시간이 다르기 때문에 조직 패턴을 나타내는 스태거드는 조리 직원들이 활동량을 하루에 일정하게 운영하기 때문에 더욱 많은 원가와 근무시간을 감소시키는 장점이 있다. 이러한 조직 패턴은 12시간 이상 근무하는 직원이 있는 일반 레스토랑에서 많이 사용된다.

오전7.	오전10.	오후3.	오후6.	오후11.

<그림 1> 스태거드 조직 운영패턴

(2) 조직운영패턴의 블락스택크드(BlockorStacked)

이 조직운영패턴은 2교대로 조리 직원들을 분류하여 동일한 시간에 노동을 시작하여 같은 시간에 일을 끝마치는 형태를 보인다.

비록 더 비효율적이지만 블락 조직운영도 몇몇 이점을 가지고 있다. 모든 사람들이 출석하고 시간을 지키고 있는지를 체크하는 것이 더 쉽다. 또한 모든 사람들에게 즉시 정보를 제공하기가 더 쉽다.

종사원들은 함께 일을 시작하고 마치기를 좋아할 수 있다는 점에서 이점이 있는 조직운영이기도 하다(진양호, 1997).

오전7.	오후3.	오후11.

<그림2> 블락 조직운영패턴

이와 같이 스태거드 조직운영을 이용함에 의해 6명 보다 오히려 5명 직원들로 작업 스테이션을 운용 하는 것이 가능하고 있다. 스태거드 조직운영을 이용함에 의해 외식 사업의 대부분의 단위들이 하루 활동량이 일관 되지 않기 때문에 상당한 노동시간과 원가를 절약하는 장점을 얻고 있다(진양호, 1997). 이러한 조직운영패턴을 잘 운용하여 호텔조리 직원들의 시프트 스케줄 관리에 많은 영향을 주고 직원들의 시프트 스케줄 관리가 좀 더 효율적으로 이루어질 것이다.

4) 시프트 스케줄 관리에 관한 선행연구

외식사업의 조직구성과 운영에 관한 연구에서 제조업의 공장 생산 다이어그램은 모든 인원이 같은 시간에 시작해 동시에 일이 끝나는 형태이고, 이에 반면 외식 사업의 음식 조리는 생산수준에 있어 시간이 굴곡을 이루고 있어 시간상으로 언제 생산력이 주목되는지를 주기적으로 알 수 있어 생산력이 급등하는 시기에 인력 보충을 통한 근무 스케줄 편성이 중요한 관건이라고 말하였다(진양호, 1997).

현업에서는 어떻게 인원계획을 하고 있으며, 문제는 무엇이며, 어떻게 접근되어야 하는가에 대한 일반적인 원칙을 제시 하였다(김명희, 2000).

수작업 위주의 스케줄에서 특정한 직위의 근무자를 제외하고는 스케줄 내 모든 근무자의 야간 근무 일수와 연속 근무 일수를 제한하는 가운데 앞서 밝힌 업무 개선 방법으로 스케줄 내에 근무 할당을 받은 간호사들을 최대한 많게 하고, 세부적으로는 업무시간과 휴일을 동일하게 하여 근무 일수에 대한 불만을 해소시키고 형평성 있는 스케줄을 제시함으로 근무 여건을 개선하는 방안을 제시 하였다(노우협, 2004).

요일별, 끼니별 식수 편차가 큰 업장에서 인건비를 최소화하고 효율적인 작업을 수행하는 데 있어서 적절한 종업원의 근무스케줄이 분석되고 평가되어 효율적인 스케줄과 조리사의 수용 범위를 넘어선 과다 수용 능력을 개선하기 위한 방안을 제시 하였다(천희숙, 김하윤, 반주원, 2006).

호텔직원에 대한 기존의 연구들이 주로 리더쉽이나 임파워먼트에 초점을 맞추어 직무 만족과 직무성과를 측정하려는데 그쳤기 때문에 이러한 점을 고려하여 기존

의 연구 한계점을 극복하고자 종업원의 근무 스케줄이 직무만족에 어떻게 영향을 미치고, 이는 직무성과를 이루는데 어떻게 작용 하는지 알아봄으로써, 근무 스케줄의 효율화를 어떻게 이를 수 있을지에 대하여 알아보고, 이 연구를 토대로 혼특1급 호텔 식음, 조리 부서에서 근무하는 직원들이 생각하는 인식을 토대로 호텔 산업의 경영 목적인 이윤 창출과 고객 만족을 이룰 수 있는 근무 스케줄을 제시하여, 적정한 인원 계획에 어떻게 접근되어야 하는가에 대한 일반적인 방법을 제시할 수 있도록 시사점을 제시 하였다(홍종유, 2009).



제 2 절 일–생활 균형(Work–Life Balance)

1) 일–생활 균형(Work–Life Balance)의 개념과 영역

본 개념이 나타나기 전에 일과 가정을 동시에 생각하는 개념을 먼저 사용하였다. 최근엔 동시에 일과 생활을 생각하는 것보다는 일과 생활의 균형으로 확대되고 있고 삶의 질의 변화로 다가가는 것이 강조되고 있다. 일과 생활을 일반적인 관점에서 보면 일이라고 생각하는 개인의 창조적이며 주체적인 정신적 및 육체적 능력을 나타내는 것과 생활(life)이라고 하는 자신의 가족, 여가 및 자기계발 등 조화롭게 가정생활을 배치하고 자신의 살아가는 삶을 조화롭게 이루고 그 가치를 높이는 것을 의미한다.

즉 이는 용어의 정의 및 범주가 확대되는 것을 의미한다. 일과 가정 양립의 개념에서는 일과 가족생활의 양립 문제가 핵심적인 문제를 구성한다(완리, 2014).

일과 생활의 균형은 2000년 영국 정부가 ‘일과 생활의 균형’에 대해 캠페인에 나선 이후로 널리 논의되었다. 전통적으로 일과 생활의 균형에 대한 관점은 균형을 질적인 개념으로 볼 것인지 양적인 개념으로 볼 것인지에 대해 두 가지 방향으로 연구되어왔다. 균형을 양적인 개념으로 연구된 학자들은 일과 생활의 균형은 일과 생활 간의 시간, 관심 등을 양적으로 동등하게 분배하는 것으로 정의하였다(Greenhaus, Collins & Shaw, 2003).

전통적인 산업사회에서는 일과 생활을 분리하여 이 두 영역을 각각 독립적으로 접근하고자 하는 것이 학계의 시각이었다. 하지만 후기 산업사회에 진입하며 이런 전통적인 접근방식에 의문을 품고 일과 생활 간의 갈등이나 조화가 개인의 생활 뿐 아니라, 조직성과에까지 적지 않은 영향을 미칠 수 있다는 연구 결과들이 등장함에 따라 두 영역의 균형이라는 주제가 중요한 사회적 관심사가 되고 있다(김귀례, 2008).

일과 생활의 균형(Work–Life Balance: WLB)은 서구 각국에서 이미 21세기 인사·조직 관리의 핵심 화두로 떠오르고 있다(김정운, 박정열, 2004).

일과 생활의 균형에 관련하여 생활을 구성하는 두 가지 큰 축인 ‘일’과 ‘일과 일

‘이외의 영역’ 간의 조화라고 하였다(김정운, 박정열, 손영미, 장훈, 2005). 이에 대한 연구는 여성의 문제를 다루는 것으로 시작하여 가정, 생활로 확대되어 있다. 이 과정에서 일–가정의 갈등과 균형 그리고 양립, 일–일 이외의 영역(생활) 갈등과 균형 그리고 양립의 다양한 주제로 논의 되어 왔다.

일–생활의 균형 정의는 두 영역의 양쪽에서 발생하는 경쟁적인 요구와 기대를 어떻게 수용할 것인가의 문제를 말한다(김주엽, 2006).

질적인 개념으로 접근할 경우, 측정상의 문제와 개인차가 존재하기에 정확하게 측정하기가 어렵다고 이야기했으나 균형을 이야기할 때, 생활의 영역에 대한 개인의 중요도와 가치를 고려하지 않을 수 없으며, 이와 같을 때 균형은 더이상 양적인 균형으로도 설명할 수 없다(Gusset, 2001 Tausing & Fenwick, 2001).

‘일과 가정과 일과 개인 생활이 같이하는 것의 범위를 일–생활 균형이라고 넓은 의미로 정의를 내리고 있다(Bird, 2006).

일–생활 균형(WLB)은 성취감과 즐거움을 우선시하고 시간을 나중에 생각하는 것으로 정의를 내리고 있다. 또한 일–생활 균형에 대해 사람들은 자신이 속하고 있는 일과 삶 속에서 자아를 돌보고 그 안에서 느끼는 즐거움과 행복 성취하는 것을 경험하게 된다. 일과 생활의 균형을 바라보는 관점은 중점을 일과 가정의 무에 소비하는 시간을 가지는 것보다 많이 생활(life)을 나타내고 있다.

일과 생활의 균형을 나타내는 데 있어서 우정과 자아 돌봄에 대한 고려는 여가(leisure)의 가치로 표현하기도 한다.

결국, 일–생활 균형(work-life balance :WLB)이란 개인이 일과 가정 역할에 관여하고 동등하게 만족하는 정도이며, 일과 가정 역할에는 다음과 같은 3가지 구성요소가 포함된다(Greenhaus et al, 2003).

첫째, 시간적 균형(timebalance)으로, 동등한 일과 가정의 시간과 둘째, 관여하는 균형(involvelementbalance)으로 일 가정 모두 동등한 관여이다.

셋째, 만족균형(satisfaction balance)으로 일과 가정 모두에 대한 동등한 만족이다. 따라서 일–생활균형은 현재 생활 속성에 따라 성장(growth)을 촉진하고 양립 할 수 있다고 판단하는 개인의 지각을 말한다(Kalliath and Brough, 2008).

일과 생활의 균형의 구성하는 큰 잣대인 두 가지인 일과 가족과 여과 성장 건강 계발을 일 이외의 영역이라고 나타냈으며, 이것의 균형이란 효율적 에너지의 분배를 통한 심신이 안정된 상태를 의미한다(김정운, 박정열 2005).

일과 생활의 균형에 대해서 살아가는 데 있어서 일과 함께 삶을 살아가는 데 있어서 잘하고 있는 상태로 보고 있다 (삼성경제연구소, 강우란, 배노조, 정지영, 2006).

일과 생활 또는 일과 가정의 균형이란 의미는 일과 생활의 균형을 뜻하고, 일과 가정 혹은 일과 생활에 투자하는 것을 적당히 조절하여 주된 목표로 양측의 효과를 높이는 것을 하고 있다고 하였다. 즉, 일과 생활의 균형이란 남녀노소 누구나가 일과 가정생활, 지역생활, 자기계발 등 다양한 활동에 있어서 스스로가 희망하는 형태로 균형을 맞추어 전개할 수 있는 상태를 말한다(김명종, 2007).

‘균형’은 일–생활 균형을 정의하는데 핵심요소이다(Guest, 2002).

선행연구들을 살펴보면, ‘균형’에 대한 시각을 두 가지로 나눌 수 있다. 하나는 ‘갈등(conflict)’의 최소화로 균형이 성취된다고 보는 것이고, 다른 하나는 개인이 지각하는 것에 따라 균형이 성취된다는 시각이다.

최근의 일–생활 균형에 관한 연구들은 질적 접근을 바탕으로 일–생활의 균형을 일과 가정 이외의 생활 영역에서 균형을 지각하는 것이라는 정의를 사용하고 있다(Guest, 2001 한나, 2008).

국내의 연구들도 이러한 정의를 수용하고 있는데, 김정운, 박정열, 손영미, 장훈(2005)은 일–생활 균형을 일과 일 이외의 영역에 시간과 심리적, 신체적 에너지를 적절히 분배함으로써 생활을 스스로 통제하고 조절할 수 있으며, 이를 통해 생활에 대해 만족스러워하는 상태라고 보았다.

서구의 선진국에서는 근로자의 가정생활, 특히 여성의 가정생활을 중심으로 여가와 교육, 근로자와 사용자 간의 파트너십까지 중요시하는 일과 생활의 균형을 위한 정책을 다양한 방식으로 시도하고 있다.

대표적인 국가인 영국에서는 일과 생활의 균형을 위한 정책을 체계적으로 추진 중이며, 법률과 제도 등도 지속해서 정비하고 있다.

구체적으로는 고용관계법, 노동권 등의 개정과 유연근무제등을 실시하도록 하고 있으면 국민의 인식을 고양시키기 위해 국민적 차원에서 일과 생활의 균형 캠페인을 병행하고 있다(김정운, 박정열, 2004).

또한, 강우란, 배노조, 정지영(2006)은 근로자가 일과 생활을 모두 잘해 내고 있다고 느끼는 상태를 일–생활 균형이라고 하였다. 한나(2008)는 외면의 임금노동과 내면의 책임을 다하도록 언제, 어디서, 어떻게, 일(work) 할지 자율적으로 충분히 제어 할 수 있음을 의미하는 것으로, 일과 일이 아닌 부분을 희생시키지 않으면서 자신의 생활을 적절히 조절하고 있다고 느끼는 상태라고 하였다.

일, 가정생활, 개인의 자기계발 조화에 대해 언급하고 있다(윤승호, 2011).

일과 생활의 균형은 다음의 내용을 공통으로 포함하고 있다고 하였다. 첫째, 일과 일 이외의 영역 간에 시간, 에너지, 몰입 등의 자원을 개인의 가치와 우선순위에 따라 조화롭게 분배하는 것이고, 둘째, 개인이 스스로 생활을 통제하고 조절할 수 있으며, 셋째, 일과 생활의 영역 간에 개인이 지각하는 균형에 만족을 느끼고 있는 상태를 의미한다(심철현, 2012).

일과 생활의 균형을 선행연구들을 정리하면 다음의 <표 2>와 같다.

따라서 일과 생활의 균형이란 일과 생활의 개별적인 영역에 있어 자신이 가지고 있는 자원과 능력을 조화롭게 분배하고 에너지와 시간을 통제하고 조절함으로써 개개인이 나타내는 만족감의 상태로 정의한다. 즉 일 영역과 일 이외의 시간적인 영역 간의 적절한 조화를 의미한다.

<표2> 일–생활 균형의 개념

학자	정의
Rapoport & Rapoport (1975)	개인적인 삶에 있어서 3가지 개념을 나타냈다. (일, 가정, 여가)
Marks, MacDermid (1996)	일과 다른 삶에서의 일과 삶의 균형의 역할들에 대해 동일하게 작용하는 것이라고 정의.
Kirchmeyer (2000)	일과 삶의 균형이란 삶의 영역에서 만족감을 경험하는 것이라고 정의.
Greenhaus, Collins & Shaw (2003)	삶의 각 영역에 일정하고 같은 수준의 관심과 시간을 할애하는 것을 균형이라 칭함.
김정운, 박정열 (2005)	일과 일 이외의 영역을 일–생활의 균형을 구성하는 두 가지 큰 축으로 언급하고 있으며, 여기서 언급하는 균형이란 신체적–심리적으로 몸과 마음이 안정된 상태로 만드는 효과적인 에너지 분배.
강우란, 배노조, 정지영(2006)	현재 근로자가 잘 해내고 있다고 일과 생활 속에서 자기 자신이 느끼고 있는 상태.
김명종 (2007)	일과 생활의 균형을 일과 가정에 투자하는 시간을 적절히 조절함으로써 일 그리고 가정과 생활의 조화적 균형이라는 의미, 일과 생활 또는 양쪽 모두의 목표는 효과를 높이는 것.
윤승호 (2011)	일과 생활의 균형에 대한 조화를 중요하게 나열. (일과 가정생활 그리고 자기계발)

자료 : 선행연구자를 토대로 재구성

일과 생활의 균형이라고 말하면 관련된 단어는 가족이라고 가장 자주 언급되고 있다. 예를 들면 오스트레일리아의 조직에서의 일과 생활의 균형에 대한 연구에서 일과 생활의 균형을 ‘일에 대한 책임’과 ‘가정에 대한 책임’ 사이의 균형을 유지하는 것으로 정의하기로 하였다(Cieri, Holems, Abbot & Pettit, 2005).

전통적인 접근방식은 두 영역을 독립적으로 분리하여 연구하였다. 즉 일이라는 경제적 활동이 이루어지는 직장이라는 영역과 직장에서 쌓인 피로를 풀고 개인의 취미 및 여가를 즐기는 사적 영역을 엄격히 분리한 다음, 이 두 영역이 서로에게 영향을 미치지 않도록 관리하는 생활을 이상적인 모습으로 삼았다(Shumate & Fulk, 2004).

개인의 발달과정에서 가족이 각각 다른 시기에 다른 방식으로 어떻게 상호영향을 미치는지에 관심을 두고 연구하면서 삶을 일, 가족, 여가의 3가지 영역으로 나누고 있다(Rapoport와Rapoport, 1975).

Kofodimos(1993)는 만족스럽고, 생산적인 삶을 영위하는 것과 건강함의 중요성을 강조하면서 일과 나머지의 영역 간의 균형을 강조하고 있다.

일과 생활의 균형에 대한 담론이 최초 여성의 문제에서 시작하여 점차 가족의 문제로 확대되어 온 것은 부인할 수 없다고 하더라도, 현대에서 일과생활의 균형을 일과 가정의 균형으로 한정 짓는 연구자는 거의 없다. 특히 주 40시간 근무제도입이나 생활의 질에 관한 사회적인 관심의 증대와 맞물려 개인의 여가활동, 건강과 자기 계발, 경력 개발 등에 대한 관심 역시 높아지고 있어 일과 생활의 균형을 이야기할 때에 가정 이외의 영역에 대한 균형도 함께 고려하는 것이 필요하다.

Morf(1989)는 일과 생활에 대한 개념을 거시적 차원과 미시적 차원으로 접근했다. 일에 대해 거시적으로 재화와 서비스를 생산하는 것으로 다니엘 벨(Daniel Bell, 1976)이 이야기했던 기술경제구조(techno-economic structure)와 흡사하다고 했고 미시적으로는 일의 영역은 개인에게 부과되는 과업과 직무환경, 일과 관련한 개인의 가치와 더불어 개인이 일하는 환경에 대해 가지는 인식 정도로 포괄했다.

한편 생활 영역은 정의하기 힘들기에 개인 차원에서 출발하여 개념 정의를 시도했다. 개인 수준에서 생활의 영역은 사적인 관심과 그와 관련된 제반 조건을 모

두 포함하고, 사회적 수준에서 생활의 영역은 개인의 성장과 발전을 가능하게 하는 가치와 조건을 이야기 했다(채연주, 2003).

독일의 자기경영 컨설턴트 Munchhausen(2003)은 생활의 균형유지 중요성을 강조한 자신의 저서에서 인생의 중요한 4가지 기둥을 직장, 관계(가족, 친구, 네트워크), 건강, 마음 등으로 제시하면서, 이 4가지 영역에 대해 시간과 관심을 적절히 배분할 때 생활의 질이 향상될 수 있다고 하였다.

또한, Thompson(1999)은 일과 생활의 균형에서 일, 공동체, 가정과 지역을 달성해야 할 영역이라 지정하고 있다. 일과 생활의 균형 척도 개발을 위한 한국 990명 근로자를 대상으로 실증연구를 하였는데, 일과 함께 일 이외의 영역을 가족, 여가(여가생활), 성장(교육 및 자기계발)으로 제안하고 있다(김정운, 박정열, 2008).

첫째는 정체감과 개인의 자존감을 형성하는데 큰 비중인 일의 영역은 구태여 목적이 생계를 유지하고자 하는 것이 아니더라도 큰 비중을 차지한다.

둘째는 가정의 영역으로 가장 큰 부분을 차지한다. 실제 맞벌이 부부와 여성의 노동력 사회참여가 증가하면서, 육아 문제와 여성의 출산, 사용자와 정부의 이슈로 나타나고, 정부에서는 다양한 정책을 통해 기업과 함께 일과 가정을 조화시키기 위해서 출산휴가, 육아 휴직 등을 나타내고 있다.

셋째는 인간의 자아실현 욕구로 추구하는 가장 최상의 욕구는 자기 계발 그리고 성장의 욕구라고 말하며 Maslow 욕구 5단계의 이론에 나타나고 성장하고 싶은 스스로 개인의 성장 영역으로 인간 스스로 성장하고자 하는 강한 욕구를 가지고 있으며, 이와 같은 기본욕구로 인해 개인이 자신의 성장과 개발을 위해 부단히 노력하고자 한다.

마지막으로 여가의 영역으로 관계 및 친구 영역, 지역사회에 대한 봉사, 그리고 여가활동과 등이 포함된다. 욕구를 가지고 있으며, 개인이 자신의 성장과 개발을 위해 기본욕구로 인해 노력하고자 한다.

2) 일-생활 균형(Work-Life Balance)의 선행연구

일과 생활의 균형의 요인에 관한 연구는 다음과 같다.

이강수(2014)는 가족 친화제도가 조직몰입과 혁신 신동에 대한 연구를 하였다. 구성원의 지각과 일과 생활의 균형과 구성원과 가족 친화제도와 구성원의 관계가 입증되었고, WLB지각이 구성원 조직몰입 그리고 혁신 행동에 유의한 정의 영향을 미치는 데 있어서 일과 생활의 균형 지각과 조직몰입 그리고 혁신 행동의 관계에서 나타나고, 개개인으로 보면 일과 생활의 균형은 부분적 매개 효과가 있음을 확인하였다.

이윤경(2009)은 조직문화와 업무효율, 업무량, 제도적인 지원의 효과가 일과 생활의 균형이 높아지면 일과 생활의 균형에 영향력을 주는 조직 유효성에 긍정적인 영향을 끼치는 것을 알아냈다. 또한, 일과 생활의 균형이 조직문화에서 일반기업의 근로자들이 영향을 나타내고 업무효율에 많은 영향을 받는다는 것을 국가기관의 근로자를 통해 검증하였다.

임문정(2011)는 일과 생활의 균형이 조직몰입과 이직의도에 어떠한 영향을 대졸 신입사원을 대상으로 분석하였다.

일과 생활의 균형에 있어 대졸 신입사원의 개인적 특성 변인과 직무 및 조직특성 변인은 각각의 다른 영향을 미친다. 또한, 대졸 신입사원들이 일과 생활의 균형, 조직몰입, 이직의도 사이에 몇 개의 변수를 빼고는 정 혹은 부의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 이직의도에 부의 영향을 미치는 것은 일과 가족의 균형, 이직의도에 정적인 영향은 일과 성장의 균형으로 나타났다.

이승수(2013)는 일과 생활의 균형과 직무 만족 그리고 이직의도의 관계를 신입사원을 대상으로 분석하였다. 직무 만족에 유의미한 영향을 나타내고 이직의도를 높이는 영향을 미치는 것을 신입사원의 일과 생활의 균형에서 나타났고, 리더십 개별적 배려와 리더십 지적 자극이 조절효과에서 효과가 있다는 것을 확인하였다.

제 3 절 이직의도에 대한 이론적 고찰

1) 이직의도의 개념과 유형

이직에 대한 개념은 여러 가지 다양한 차원에서 정의될 수 있다. 큰 의미에서의 이직은 인력의 조직 내부로의 이동과 조직 외부로의 이동 두 가지를 모두 나타내는 개념이며, 인력의 조직 밖으로의 이동을 좁은 의미로 말하고 있다.

이직의 개념은 반대개념인 재직이고 넓은 의미로 업무를 그만두고 다른 조직이나 다른 업무로 옮기는 것으로 조직원의 이동의 한 부분이다.

조직원의 이동이란 고용의 종료와 동시에 따른 빈자리를 나타내며, 조직원이 입사하거나 퇴사하는 것 이처럼 이직의도란 조직을 떠날 성향을 말한다(완리, 2014).

이직이란 거시적 관점으로는 근로자의 지역 간, 직업 간, 산업 간 이동을 의미한다(송규상, 2000). 미시적 관점으로는 조직 내부의 이동과 외부의 이동으로 구분할 수 있다. 조직 내부에서 조직 외부로의 이동은 이직이라 하며, 외부에서 내부로 이동한 것을 입직이라고 한다(조영숙, 1999).

대부분 연구에서의 이직의 의미는 조직 내부에서 외부로의 이직을 말한다. 이직을 정의한 다양한 연구자들의 개념정의를 정리하면 아래의 <표3>과 같다(김은호, 2015).

Bluedorn.A(1982)은 이직에 관련된 실증 연구에서 실제 이직이나 잔류 행동보다는 이직 의도를 사용할 것을 권유하고 있다.

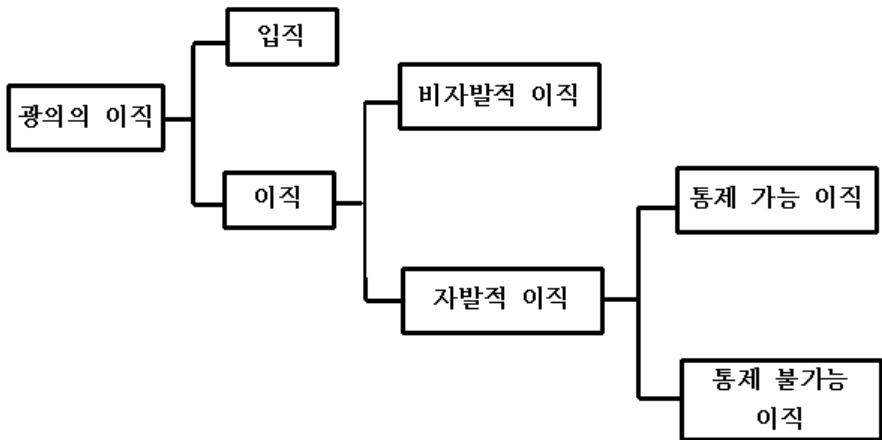
또한, Steel.P.R & Ovalie.N.K(1984)는 연구에서 이직 의도와 실제 이직사이에 강한 관계가 있음을 증명했다. 대부분의 호텔 기업에서 이직 의도에 관한 연구는 자발적, 역기능적, 회피 가능 이직의 감소에 중점을 두고 있다(Pizam.A & Thornburg.S.W 2000). 따라서 이직 의도는 조직구성원이 자신이 소속된 부서에서 직무를 계속 수행하면 개인의 목표달성을 이르기 어렵다고 지각하여 직무를 이탈하려는 심리적 상태로 정의할 수 있다.

<표3> 이직의 개념

연구자	정 의
Mobley (1982)	조직으로부터 보상을 받는 조직구성원이 스스로 구성원으로서의 역할 종결하는 것, 조직에서 구성원의 자격을 종결짓고 떠나는 것.
Begeret.al (1983)	사용자, 종업원 자신에 의해 종업원이나 임시직 종업원의 고용관계를 마치는 것.
Steel & Ovalle (1984)	구성원이 가입된 조직으로부터 이탈하는 행위.
Flippo (1984)	노동력을 가진 종사자가 조직의 외부나 내부로 이동하는 것, 종사원들이 일시적으로나 영구적으로든 조직을 떠나는 행동을 비자발적이나 자발적인 이유로 보았다.
Price (1997)	고용이나 신입사원채용을 통해 직장을 떠나거나 새로이 합류하는 이러한 행위, 개인적으로 이동을 하는 행위를 중심으로 조직을 떠나는 행위, 조직에 진입하는 행위를 포함하여 나타냄.

자료 : 선행연구자를 토대로 재구성

이직을 결정하는 자에 따라 자발적인 이직과 비자발적인 이직으로 이직의 유형을 구분할 수 있다. 건강상의 이유, 출산, 이사, 결혼 등으로 인한 것 외에 조직을 떠나는 것은 자발적 이직이라 하고 다른 직장으로 이동하는 것을 의미한다. 이에 비해 비자발적 이직은 본인의 의사와는 상관없이 사용자나 조직의 입장에서 강제 해고, 일시적 해고, 권고사직이나 불충한 업무 행위 등을 말하며 개인의 의사가 반영되는 것이 아니라 사용자나 조직의 입장에서 강제로 이루어지는 면직을 의미한다(이보영, 2002).



<그림3> 이직유형

자료 : 신인사 관리론, 박경규(1998).

이직은 비자발적 이직(involuntary turnover)과 자발적 이직(voluntary turnover)으로 구분할 수 있다.

자발적인 이직은 회사에 대한 불만이 있거나 더욱 나은 직장으로 대체하기 위해 다른 직장으로 옮기는 것을 전직(quits)이라고 하며, 결혼, 출산, 임신, 질병, 가족의 이주 등으로 다니던 직장을 그만두는 것은 사직이라고 한다(Price, 1977).

비자발적인 이직은 이직에 대한 의사결정이 근로자가 아닌 조직에 의해서 고용관계가 종결되는 것을 말하며 일시해고, 면직, 해고, 사망, 정년퇴직 등을 포함한다(Price, 1977). 전직은 직원 자신의 판단 때문에 결정되는 이직이므로 주로 연구 대상으로 한다(Dalton et al., 1982). 또한 자발적 이직은 순기능적 이직과 역기능적 이직으로 분류된다. 순기능적 이직은 조직과 조직원의 협의에 의해 결정되는 이직을 말하며, 역기능적 이직은 조직과 조직원의 이해가 불일치되어 발생하는 이직을 의미 한다(Dalton et al., 1982).

이직은 순기능·긍정적 측면이 있지만 일반적으로 높은 이직률은 조직의 효과성에 좋지 않은 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Alexander, B., & Nichols, 1994).

마지막은 회피가 가능한 이직은 경영자의 노력에 따라 발생을 최소화시킬 수 있으나, 회피가 불가능한 이직은 질병, 결혼, 임신, 이사, 사망 등의 불가피한 원인에 의해 발생하는 이직이다(Price, 1977).

2) 이직의도에 관한 선행연구

두 가지 관점으로 보는 호텔 경영 연구에서 종사원의 이직은 나타낼 수 있다. 호텔이나 고용주의 입장에서는 이직이 주로 부정적으로 간주하고, 종사원의 입장에서는 좀 더 긍정적으로 간주한다(Carbery, 2003).

호텔 산업의 노동시장은 매우 경쟁적이고 역동적이기 때문에, 충분한 숙련과 전문적 경력을 갖춘 종사원들로 하여금 이직을 비교적 용이하게 한다(Baum, 1995).

이직하는 다른 호텔로 빠르게 옮기는 능력이 되는 현 직장에서의 직무와 기술습득의 유연성이라는 프리미엄이 있다고 제안한다(Dawis, 1996).

사업자는 종사원의 이직이 고급 인력의 손실 그리고 대체 인력의 채용을 위한 비용, 새로 들어온 직원이 일을 습득하고 배우는 중의 생산성 저하 등 부정적 결과를 초래할 것이다.

반면에 이직을 하는 종사원의 입장에서는 기대심리와 새로운 곳에서의 동기 유발로 인해 자기 개발 또한 이루어지며 소득의 상승의 긍정적인 효과를 기대할 수 있다. 따라서 종사원 유지 문제를 구조적으로 갖추고 있지 않으면, 조직성과에 장기적으로 부정적인 영향을 끼칠 것이다(Holtom 2006).

이직 의도는 이직행위 이전의 선행변수로 직무에 불만족하는 종사자는 이직에 대한 대안적 직업이 가능한 경우 현재 직장 대신 다른 직장을 선택하게 되고, 조사자는 현재 직장을 다른 직장과 비교하여 잔류할 것인지 이직할 것인지를 결정하게 된다(Mobley, 1982).

호텔산업은 인적자원의 의존성이 상당히 큰 산업 특성이 있으므로, 이직에 관련된 비용도 다른 산업에 비해 훨씬 크다(HartmanandYrle, 1996).

김형섭(2005)은 선행변수로 호텔 종사원의 직무 스트레스로 정하여, 직무 만족, 조직몰입과 이직의도의 연구를 하였다.

이직의도에 직무 스트레스와 직무 만족은 영향을 미치고, 조직몰입은 유의하지 않았다. 통계적으로 직무만족은 조직몰입에 유의함을 나타냈고, 직무스트레스는 직무만족과 조직몰입에 모두 통계적으로 유의한 영향을 나타내는 것으로 확인되었다. 결과적으로 직무 스트레스는 조직구성원은 조직 전반에 심각한 부정적 영향을 미친다고 정의하였다.

이병열, 이웅희(2006)는 직무 만족과 이직의도에서 호텔 종업원의 조직 공정성 지각이 미치는 영향에 관한 연구에서 절차 공정성 지각보다 분배 공정성이 직무 만족에 영향이 더 크게 미치고, 이직의도의 경우 절차 공정성 지각이 더욱 큰 영향을 미친다고 하였고, 분배 공정성과 이직의도와의 관계에서는 직무만족의 매개 역할이 나타났다.

따라서 종사원의 이직을 감소시키고 만족도를 향상시켜 서 호텔업을 발전시키기 위해서는 조직공정성의 확보가 중요하다는 것을 정의하였다. 호텔업계의 종사원의 직무 만족 요인 및 이직성향 간의 관계를 실증적으로 분석한 이선호(2006)는 동료 관계에 대한 중요성을 알아내고 이러한 관계가 만족스러울 경우 이직이 감소하는 것을 확인하였다.

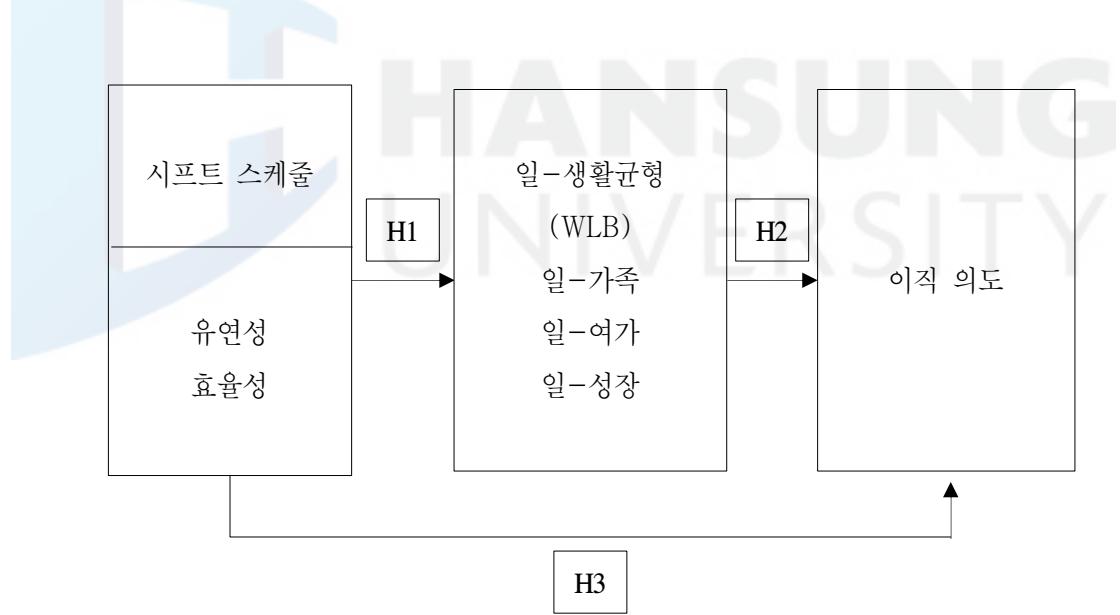
제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구모형의 설계와 가설

1) 연구의 모형

호텔 조리 직원의 시프트 스케줄 관리에 따른 일-생활 균형(WLB) 및 이직의도에 관한 선행연구를 토대로 연구하여 효율적인 호텔 조리 직원의 유연하고 효율적인 인적 자원 관리에 유용한 정보를 제공하고 일과 생활의 균형이 영향을 미치는지 알아보고 또한, 이직의도를 낮추는 데 목적을 두고 있다.

본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구모형을 <그림4>와 같이 제시하였다.



<그림4> 연구모형

2) 연구의 가설

호텔 조리 직원의 시프트 스케줄 관리가 일–생활 균형과 이직의도 그리고 일–생활 균형이 매개 효과 영향을 미치고 있는지 알아보고자 한다.

따라서 연구 가설을 설정하기 위해서 위에서 언급한 선행연구들을 바탕으로 시프트 스케줄 관리와 일–생활 균형(WLB), 이직의도에 대한 연구 가설을 다음과 같이 설정하였다.

일과 가정생활의 양립책임에 의한 갈등 경험이 지속된다면 가정과 직장에서의 역할의 균형을 유지할 수 있는 새로운 일을 찾아 이직을 선택할 수밖에 없게끔 한다(김일채, 1998, 이규만, 2005).

호텔 종사원들의 근무일정 유형은 야근을 포함한 주말, 휴일근무 그리고 주 단위나 월 단위로 바뀌는 시프트 스케줄은 일반 직장인들이 근무하는 오전 9시 출근하여 오후 6시 퇴근하는 근로자와 다르기 때문에 자기 개발과 여가생활, 가족과의 시간, 사회생활의 부적응 등 복잡하고 다양한 생활 속에서 스트레스에 노출되어 이러한 스트레스 관리가 절실해지고 있다(김미경, 2015). 본 연구는 호텔 조리 직원의 유연한 시프트 스케줄 관리와 인적자원을 유지하기 위해 일과 생활의 균형을 윤택하게 하기 위한 방법으로 호텔 조리 직원의 시프트 스케줄 관리에 따른 일과 생활의 균형을 실증 연구함으로써 결과에 대해 논의하고자 한다.

H1 호텔 조리 직원의 시프트 스케줄 관리는 일–생활 균형(WLB)에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-1 유연성은 일과 가족의 균형에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-2 유연성은 일과 여가의 균형에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-3 유연성은 일과 성장의 균형에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-4 효율성은 일과 가족의 균형에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-5 효율성은 일과 여가의 균형에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-6 효율성은 일과 성장의 균형에 유의한 영향을 미칠 것이다.

일과 생활 갈등이 직무 불만족과 이직의도를 일으키는 것보고, 특히 기혼의 직장여성의 경우 자녀의 양육문제에 대한 압력으로 회사를 그만두고자 하는 심리적 압박을 받게 되어 일과 생활 갈등이 이직의도에 원인이 된다고 볼 수 있다(Love, Galinsky & Hughes, 1987).

Lee & Maurer(1999)는 이직과 배우자 와 자녀의 관련성이 제시되었다. 가정-일과 가정갈등(family-workconflict) 그리고 일-일과 가정 갈등(work family conflict)을 분류하였고 변수들과의 관계와 이직의도와의 연관성을 조사하였다. 연구결과, 양방향 모두 이직의도를 높이는 것으로 나타났다 (Boyar, Maertz, Pearson & Keough, 2003).

이 연구결과에 의하여 일과 가정이 균형 있으면 이직의도를 감소할 수 있다. Holtom & O'Neill(2004)은 조직원의 유지에 있어 직무적인 요소와 직무 외 적인 요소 역시 관심에 대한 중요성을 나타내고 있다. 조직원의 조화수준과 일과 삶, 생산성 관련 변수와의 관계에서 근로자의 일과 생활 조화 수준에 따라 변수의 차이를 확인하고 있다. 일과 생활의 조화 수준이 높은 집단일수록 회사 만족, 소속감, 직무몰입, 생활만족은 높게 나타나고 있으며, 일과 생활의 조화수준이 낮은 집단일수록 이직의도와 스트레스가 높은 것으로 나타났다(박정열, 손영미, 2005).

김정운(2007)은 일과 생활, 삶의 질이 높아질수록 조직에서의 만족도와 조직 몰입도가 높아짐을 나타낸다고 한다. 이윤경(2009)은 일반기업과 공공기관을 대상으로 연구하였고 그 결과 일과 생활의 균형이 높아질수록 이직의도가 낮아질 것이다. 즉 일과 생활의 균형이 높아지는 동시에 이직의도가 감소하는 것으로 나타났다.

H2 호텔 조리 직원의 일–생활 균형은 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2-1 일과 가족의 균형은 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2-2 일과 여가의 균형은 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2-3 일과 성장의 균형은 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H3 시프트 스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 생활의 균형(WLB)은 매개 작용을 할 것이다.

H3-1 시프트 스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 가족의 균형은 매개 작용을 할 것이다.

H3-2 시프트 스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 여가의 균형은 매개 작용을 할 것이다.

H3-3 시프트 스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 성장의 균형은 매개 작용을 할 것이다.

제 2 절 연구설계와 분석방법

1) 연구변수의 조작적 정의

가) 유연성

유연성은 시프트 스케줄 관리의 요인으로 선행연구를 바탕으로 얻은 이론을 통해 정의하였다. 호텔 조리 직원간의 의견을 통해 유연하게 시프트 스케줄 관리가 이루어지는 것과 상황에 따라 조절이 나 변경이 가능한 것을 유연성이라 하였다. 시프트 스케줄이 신청 또는 조절할 수 있는지를 리커트 5점 척도를 사용하였다.

나) 효율성

효율성은 시프트 스케줄 관리의 중요한 요소로 선행연구를 통해 얻은 이론적 배경을 통해 이렇게 정의 내렸다. 시프트 스케줄 작성 시에 적절한 인원 투입과 스케줄에 따른 호텔 인건비 절감을 효율성이라 하였다.

또한, 시프트 스케줄 관리에 따라 호텔 주방의 매끄럽게 이루어지는 것을 효율성이라고 말하였다. 주방의 일이 문제없이 매끄럽게 운영되는지, 업무 진행이 수월한지, 호텔 조리 직원이 적절하게 직원이 관리 되었는지 알아보기 위한 문항들을 리커트 5점 척도를 사용하였다.

다) 일-생활 균형

“일과 일 이외 영역에서 시간과 심리적·신체적 에너지를 적절하게 분배함으로써 생활에 대한 통제감을 가지고 생활에 대해 만족스러워하는 상태”라고 정의하였다. 이에 대한 하위 수준은 “일과 가족의 균형, 일과 여가의 균형, 일과 성장의 균형”이다.

일과 생활의 균형의 변수 측정을 하기 위해 김정운, 박정열(2008)의 도구를 이용하였고, 리커트 5점 척도를 사용하였다.

라) 이직 의도

조직원이 직무 수행 중 불만족, 직무 스트레스 등으로 인해 소속돼 있던 조직을 그만두고 싶다는 충동이라고도 하며, 이직 의도는 종업원이 조직의 구성원이기를 포기하고 현 직장을 떠나려고 의도하는 정도를 정의한다(Myers & Allen, 1984). 조직에서의 불만족, 스트레스의 정도를 알아보기 위해서 리커트 5점 척도를 사용하였다.



2) 설문지 구성

설문지의 구성은 변수의 조작적 정의를 토대로 하여 선행연구의 이론과 검토를 통해 채택된 측정항목들을 본 연구의 목적을 알아내기 위함과 동시에 가설의 확인을 위한 실증분석을 하기 위해 아래 <표 4>와 같이 측정항목을 정리하였다.

<표4> 설문지 구성

구성개념	요인명	문항	출처	척도
시프트 스케줄관리	유연성	7	Slavitt(1978), Rudy, Fenwick& mark(2001), Stellaetal(2002), 홍종유(2010), 황규선(2010), 김도형(2011), 김락(2012), 백연옥(2012).	리커트 5점 척도
	효율성	7		
일–생활 균형 (WLB)	일과 가족의 균형	4	김정운, 박정열 (2008), 김정운, 손영미, 장훈(2004).	
	일과 여가의 균형	3		
	일과 성장의 균형	3		
이직 의도	이직 의도	7	최규신(2002), 김영국(2010), 김도형(2011).	
인구 통계학적 특성			명목척도	

3) 조사표본 설계

본 연구는 호텔 조리 직원이 시프트 스케줄 관리에 따른 일-생활 균형 및 이직 의도에 관한 연구이다. 실증분석을 위해 모집단을 규정하였고 모집단을 표본으로 선정하였다. 모집단이란 연구의 대상 집단으로 연구자가 직접적인 방법, 통계적 추정을 통해 정보를 얻으려고 하는 대상 집단을 나타낸다.

모집단의 정확한 규명을 위해 연구의 대상과 시간과 같은 요소를 정확하게 확정 하도록 하였다.

본 연구의 표본은 호텔에 근무하는 조리 직원을 대상으로 2016년 10월 10일부터 2016년 10월 31일까지 22일간 실시하였다.

편의표본추출법을 실시하였고, 설문지에 직접 기입하는 방식을 채택하여 조사하였다. 설문지는 총 280부를 배포하여 269부가 회수되었고, 설문지에서 충실하지 않은 내용의 설문지 9부를 제외한 260부를 실증분석에 사용하였다.

<표5>는 모집단의 표본에 대해 정리한 것이다.

<표5> 모집단의 표본

모집단	특급 호텔 조리 직원
표본단위	서울 소재 특급호텔 조리직원
조사기간	2016년 10월 10일~10월31일
설문조사	총 배포된 설문지 수 : 280부, 유효 표본 수 260부

4) 분석 방법 및 절차

본 연구에서는 올바른 연구결과를 도출하기 위해서 척도의 종류와 변수의 수, 분석의 성격을 고려해서 이에 맞는 적합한 기법을 적용하였다.

본 연구의 모형과 가설의 검증을 확인하기 위해 설문조사를 통하여 수집된 설문지를 회수하고, 유효 표본만을 코딩의 지침에 따라 컴퓨터에 입력시켜 통계패키지 프로그램인 SPSS Ver. 21.0을 이용하여 빈도 분석 그리고 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계 분석과 가설검증을 위한 다중 회귀분석을 실시하였다. 내용은 다음과 같다.

첫째, 빈도분석(frequency analysis)을 통해 연구 조사 대상자의 인구통계학적인 특성을 파악하고, 표본의 특성을 파악하였다.

둘째, 타당성 확보를 위해 타당성과 신뢰도를 분석하여 각 유형별로 측정항목에 맞는 탐색적 요인분석(EFA:exploratory factor analysis)을 실시, 각각의 항목 간의 신뢰도를 검증하기 위해 크론바하 알파 계수를 이용하였다.

셋째, 시프트 스케줄 관리의 유연성과 효율성을 독립변수로 하고 일-생활 균형과 이직 의도의 종속변수와 사이의 영향관계를 알아보고자 상관관계 분석을 실시하였고, 정확한 검증을 위해 다중회귀분석(multiple regressionanalysis) 실시하였다.

제 4 장 분석결과

제 1 절 조사 자료의 분석

1) 표본의 인구통계학적 특성

본 연구를 위하여 추출된 모집단의 대표성을 위해 빈도분석을 시행하였고, 결과는 아래의 <표6>과 같다. 응답자의 성별은 남성이 190명으로 전체의 73.1%로 나타나 전체의 과반수가 넘게 나타났고 여성은 70명으로 26.9%로 나타났다. 남성의 비율이 높게 나온 이유는 특급 호텔 조리 직원 중에 여성보다 남성의 비율이 높기에 이런 결과가 나왔음을 알 수 있다. 연령에 대한 설문에서는 26~30대가 135명으로 51.9%, 31~35대가 62명으로 23.8%, 20~25대가 40명으로 15.4%, 36~40대가 21명으로 8.1%, 41~45대가 2명으로 0.8%의 순으로 조사되어 20~30대의 연령이 비율이 높은 것으로 나타났다. 결혼 여부는 미혼자가 212명으로 81.5%, 기혼자가 48명으로 18.5%로 나타났으며, 근무자의 교육 수준으로는 고등학교 졸업이 4.6%, 대학교 재학이 10%, 대학교 졸업이 79.2%로 과반수를 넘었으며, 대학원 재학이 5.8%, 대학원 졸업이 0.4%로 나타났고, 근무자의 급여수준으로는 100~200만원 미만이 66.1%이고, 200~300만원 미만이 28.9%, 300~400만원 미만이 5%를 받는 것으로 나타났다. 근속 년수에 대한 설문에서는 10년 이하가 25.8%로 가장 높았으며, 2년 미만이 20.4%, 3년 미만이 16.9%, 1년 미만이 16.5%, 4년 미만이 13.8%, 10년 이상이 5%, 6개월 미만이 1.5%의 순으로 나타났다. 주말 근무 일수에 대한 설문에서는 월4~5회로는 26.9%로 가장 높았으며, 월6회 이상은 26.2%, 월1~2회는 25.4%, 월3~4회는 16.9%, 없음은 4.6%로 나타났다. 고용형태에 대한 설문에서는 사원이 69.2%로 절반을 넘었으며, 주임이 17.3%, 대리가 6.9%, 인턴이 6.5%로 나타났고, 이 결과를 보게 되면 호텔의 직급을 피라미드형식으로 보여주고 있는 결과라 할 수 있다. 시프트 스케줄의 편성기간에 대한 설문에서는 한 달이 51.5%로 가장 높았으며, 일주일이 45%, 주일 근무 고정은 2.3%, 일일편성은 1.2%로 나타났다. 이러한 결과로 볼 때 시프트 스케줄의 관리는 한 달, 일주일 단위로 관리 되고 있음을 볼 수 있다.

<표6> 인구 통계학적 분석

구 분	변 수	빈 도(명)	비 율(%)
성 별	남성 여성	190 70	73.1% 26.9%
연 령	20~25 26~30 31~35 36~40 41~45	40 135 62 21 2	15.4% 51.9% 23.8% 8.1% 0.8%
결 혼	기혼 미혼	48 212	18.5% 81.5%
학 력	고등학교졸업 대학교재학 대학교 졸업 대학원 재학 대학원 졸업	12 26 206 15 1	4.6% 10% 79.2% 5.8% 0.4%
월 소득	100~200만원 미만 200~300만원 미만 300~400만원 미만	172 75 13	66.1% 28.9% 5%
근속 연수	6개월 1년 2년 3년 4년 10년 이하 10년 이상	4 43 53 44 36 67 13	1.5% 16.5% 20.4% 16.9% 13.8% 25.8% 5%
주말 근무 일수	없음 월1~2회 월3~4회 월4~5회 월6회 이상	12 66 44 70 68	4.6% 25.4% 16.9% 26.9% 26.2%
고용 형태	인턴(계약직) 사원 주임 대리	17 180 45 18	6.5% 69.2% 17.3% 6.9%
스케줄 편성 기간	일일 일주일 한 달 주일근무고정	3 117 134 6	1.2% 45% 51.5% 2.3%

2) 연구변수의 타당성 및 신뢰성 검증

타당성(validity)이란 측정 도구가 측정하려는 결정 차원을 얼마나 정확히 측정했는가의 정도를 말하며 평가 방법에 따라 세 가지의 내용 타당성, 기준 타당성, 개념 타당성으로 구분해 볼 수 있다.

신뢰성(reliability)이란 같은 일정한 대상에 대해 어떤 측정 도구를 반복하여 적용하였을 경우 언제나 같은 결과가 나오는 것의 여부에 관한 문제이다.

요인분석(factor analysis)은 검증을 위해서 사용되는 분석기법이다.

또한 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin), Bartlett 구형성 검증을 사용한 요인분석의 적합성을 검증하였다. KMO는 단순 상관계수와 부분 상관 계수의 크기를 비교하여 표본의 적절성을 결정하는 측정치로 범위는 0에서 1사이인데 1에 가까울수록 바람직하고, 최소한 0.5이상이면 요인분석을 하기 적합하다고 판단할 수 있다(차석빈, 2001).

요인분석 방법으로는 주성분 분석(method=prin)과 요인 회전으로 베리맥스(rotate= varimax)를 사용하였다.

신뢰도 분석 (Reliability Analysis)은 동일한 개념들을 독립된 측정방법으로 측정하여 결과가 비슷하게 나타나야 한다는 것을 전제로 하고 있다(정충영, 최이규, 2001).

Cronbach's alpha(α)와 같은 일반적으로 사용 되는 신뢰성 척도를 계산하고 구성변수들의 추가적 인수에 의해 형성된 척도이다. Cronbach's α 계수는 0에서 1사이의 값을 가지며, 보통 0.7이상이면 신뢰도가 높다고 하고, 0.4이상 0.7미만은 보통으로 평가된다(채서일, 2008).

가) 시프트 스케줄 관리의 타당성 및 신뢰성 검증

타당성 및 신뢰성 검증을 시프트 스케줄 관리의 영향요인에 대한 분석 결과는 다음 <표7>과 같다. 시프트 스케줄 관리와 변수들과의 타당성과 신뢰성의 검토를 위해 실시한 요인 분석에서는 선행연구를 토대로 한 14개의 변수를 3회 걸쳐 제거하였으며, 변수 제거 시 설명력이 0.4이하인 4개의 문항을 제거하고 총 10개의 문항을 요인분석에 적용하였다.

표준 형성 적절성의 KMO 측도는 .768, Bartlett의 구형성 검정치는 735.509, 유의수준은 .000으로 요인분석에 적합한 것으로 나타났다.

시프트스케줄 관리의 영향요인에 결과 2개로 요인이 도출되었고, 총 분산 설명력은 59.327%로 나타났다. 각각의 요인 명은 그 특성에 맞게 시프트스케줄 관리의 유연성, 시프트 스케줄 관리의 효율성으로 명명하였다. 각각의 요인에 대한 신뢰도 분석결과 시프트 스케줄 관리의 유연성에 대한 신뢰도는 .625, 효율성에 대한 신뢰도는 .723으로 나타났다. 일반적으로 사회과학의 학문분야에서 일반적으로 신뢰도 값이 0.6이상이면 보통, 0.7이상이면 높은 쪽이고, 0.8이상은 아주 높다고 할 수 있다.

결과적으로 본 연구에서 사용된 각 요인의 전체 요인구성에는 문제가 안 되는 것으로 나타낼 수 있고 시프트 스케줄 관리의 항목 구성은 연구의 신뢰도와 타당도를 가지는 것으로 나타났다.

<표7> 시프트 스케줄 관리에 대한 타당성 및 신뢰성 검증

요인	항목	요인 적재량	아이겐값 (분산률%)	Cronbach' sca
유연성	개인적인 사정으로 스케줄 변경이 가능하다.	.799	1.107 (28.690)	.625
	스케줄 신청이 가능하다.	.752		
	스케줄 시간 선택이 가능하다.	.628		
	스케줄에 유연함이 있다고 생각한다.	.602		
	급한 용무로 직원 간 스케줄 조절이 가능하다.	.598		
효율성	스케줄 표를 잘 계시 하였다	.802	3.643 (30.682)	.623
	스케줄에 따라 업무가 신속성 있게 이루어진다.	.770		
	스케줄이 부서 운영에 효율적이다.	.757		
	스케줄이 인건비 절감에 도움을 준다.	.659		
	영업시간에 따라 부서원 배치가 적절하다	.620		

누적분산설명력(%) = 68.271, df = 28, KMO = .768, Bartlett 구형성 검정 $\chi^2 = 647.630$, sig : .000

나) 일-생활 균형(WLB)의 타당성 및 신뢰성 검증

일-생활 균형(WLB)에 대한 신뢰성 검증과 타당성을 분석한 결과는 <표 8>과 같다. 그에 따른 변수들 관계의 신뢰성과 타당성 검토를 위하여 실행한 요인분석에서는 선행연구로부터 추출된 10개의 변수를 2회 걸쳐 제거하였으며, 설명력이 0.4이하인 변수 2개의 문항을 제거하고 총 8개의 문항을 요인분석에 적용하였다. 표준 형성 적절성의 KMO 측도는 .860, Bartlett의 구형성 검정치는 1517.360, 유의수준은 .000으로 요인분석에 적합한 것으로 나타났다.

일-생활 균형(WLB)의 영향요인에 대한 결과 요인은 3가지로 나타났고, 총 분산 설명력은 76.123%로 나타났다.

각각의 요인 명은 그 특성에 맞게 일과 가족, 일과 여가, 일과 성장의 균형으로 명명하였다. 각각의 요인에 대한 신뢰도 분석결과 일-가족의 균형 일-성장에 대한 신뢰도는 .753, 일-여가의 균형에 대한 신뢰도는 .856, 일-성장에 대한 신뢰도는 .708로 나타났다.

결과적으로 본 연구에서 사용된 각 요인의 전체 요인구성에는 문제가 안 되는 것으로 나타낼 수 있고 일-생활의 균형의 항목 구성은 신뢰도와 타당도를 가지는 것으로 나타났다.

<표 8> 일-생활 균형(WLB)의 타당성 및 신뢰성 검증

요인	항목	요인 적재량	아이Zen값 (분산률%)	Cronbach's sca
일-가족의 균형	일 때문에 가족의 기념일 (생일, 결혼기념일등)을 지나치는 경우가 많다.	.823	4.891 (40.686)	.753
	퇴근 후에 회사 일에 대한 걱정을 한다.	.784		
	회사 업무를 집으로 가지고 가는 경우가 많다.	.697		
일-여가의 균형	나는 여가, 건강관리에 신경을 많이 쓰지 못한다.	.883	1.998 (18.158)	.856
	일 때문에 건강이 좋지 않은 적이 있다.	.736		
일-성장의 균형	나는 내 삶을 돌아볼 시간이 없다.	.798	1.233 (17.279)	.708
	일을 하며 성장하는 느낌을 받을 수 없다.	.803		
	나는 자신의 발전에 거의 신경을 쓰지 못한다.	.640		

누적분산설명력(%)= 76.123, df = 45, KMO = .860 Bartlett 구형성 검정 χ^2 = 1517.360, sig : .000

다) 이직 의도의 타당성 및 신뢰성 검증

이직의도에 대한 타당성과 신뢰성을 검증한 결과는 <표 9>와 같다. 이직의도의 요인, 변수 간의 타당성과 신뢰성 검토를 위해 분석한 요인분석에서는 선행연구로부터 추출한 7개의 변수를 요인분석에 적용하였다.

표준 형성 적절성의 KMO측도는 .777, Bartlett구형성 검정치는 490.233 ,유의 수준은 .000으로 요인분석에 적합한 것으로 나타났다.

총 분산 설명력은 48.652%로 나타났으며, 각각의 신뢰도 분석 결과 만족에 대한 신뢰도는 .762로 나타났고, 연구에서 사용한 각각의 요인들의 전체 신뢰도는 높은 편에 속하는 것으로 분석되었다.

<표 9> 이직 의도의 타당성 및 신뢰성 검증

요인	항목	요인 적재량	아이겐값 (분산률%)	Cronbach 'sca
이직의도	나의 불규칙한 근무시간에 비해, 임금 수준이 낮은 편이라고 생각한다.	.852	2.935 (48.652)	.762
	불규칙적 근무 때문에 가족, 친구 및 동료들과의 관계유지가 힘들다.	.794		
	(9시~6시)출퇴근하는 사람들을 보면 부럽다고 생각한 적이 있다.	.780		
	인력부족으로 휴가를 가지 못해 지친 심신을 회복할 기회가 많지 않다.	.712		
	나는 주말이나 공휴일에 쉬지 못하면 이직 할 생각이 있다.	.681		
	나의 업무시간이 만약 불규칙하면 이직할 생각이 있다.	.656		
	근무시간으로 인해 동료와 좋지 않을 경우가 있었다.	.622		

누적분산설명력(%)= 48.652, df = 15, KMO = .777, Bartlett 구형성 검정 χ^2 = 490.233, sig : .000

제 2 절 상관관계 분석

1) 상관관계 분석

상관관계 분석(Correlation Analysis) 각 요인들 간에 관계 여부 측정을 실시한 결과 다음 <표 10>과 같다. 분석결과 시프트 스케줄 관리의 유연성 요인과 상관관계가 가장 높은 요인은 시프트 스케줄 관리의 효율성 요인(.486**)이며, 시프트 스케줄 관리의 효율성 요인은 일-여가 균형 요인(.303*), 일-가족 균형 요인은 일-여가 균형 요인(.635*), 일-여가 균형 요인은 이직의도 요인(.762**), 일-성장 균형 요인은 이직의도 요인(.344**)으로 나타났다. 따라서 상관관계 분석결과에 의하면 유의한 관계로 시프트 스케줄 관리의 영향 요인들과 일-생활 균형과 이직의도의 관계가 나타났다.

<표10> 상관관계 분석

	시프트스케줄 관리 유연성	시프트스케줄 관리 효율성	일-가족 균형	일-여가 균형	일-성장 균형	이직의도
시프트스케줄 관리 유연성	1					
시프트스케줄 관리 효율성	.486**	1				
일-가족 균형	.004	.072	1			
일-여가 균형	.177**	.303**	.635**	1		
일-성장 균형	-.241**	-.151 *	.470**	.325	1	
이직의도	.467**	.240**	.626**	.762**	.344**	1

*p<0.05 **p<0.01

제 3 절 가설의 검증

1) 가설1의 검증

가) 시프트 스케줄 관리의 유연성과 일-생활 균형(WLB)의 관계

호텔 조리 직원의 시프트 스케줄 관리의 유연성과 일-생활 균형(WLB)의 관계를 알아보기 위해 회귀분석을 실시한 결과는 다음 <표 11>과 같다. 회귀분석 결과 회귀모형은 유의한 것으로 나타났고($F=13.998 \ p<.001$) 회귀식의 설명력인 R^2 값은 14.1%로 나타났다. Durbin-Watson는 1.492로 잔차들 간에 상관관계가 없다고 판단되기에 기준 값인 2에 가깝고 4또는 0에 가깝지 않으므로 이상 없다고 판단된다.

그 결과, 적합하다는 것이 나타나며, 공차한계 값이 0.1이상, VIF값은 5이하로 다중공선성문제는 나타나지 않았다. 시프트스케줄 관리의 유연성이 일-가족의 균형과 일-여가의 균형 그리고 일-성장의 균형에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 이에 따라 가설 1은 채택되었다.

<표 11> 시프트 스케줄 관리의 유연성과 일-생활 균형(WLB)의 관계

독립변수	비 표준화계수		표준화계수	t	유의확률	공선성통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	27.906	1.285	-	21.724	.000	-	-
일-가족 균형	-.298	.136	-.199	-2.182	.030*	.405	2.471
일-여가 균형	.794	.139	.518	5.726	.000**	.410	2.440
일-성장 균형	-.603	.143	-.299	-4.221	.000**	.668	1.497

$$R^2=.141 \ Adj \ R^2=.131 \ F=13.998 \ p=.000$$

a.종속변수: 유연성

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

나) 시프트 스케줄 관리의 효율성과 일-생활 균형(WLB)의 관계

호텔 조리 직원의 시프트 스케줄 관리의 효율성과 일-생활 균형(WLB)의 관계를 알아보기 위해 회귀분석을 실시한 결과는 다음 <표 12>와 같다.

회귀모형은 유의하게 나타났으며($F=15.475 \ p<.001$), 회귀식의 설명력인 R^2 값은 15.4%로 나타났다. Durbin-Watson는 1.382로 기준 값인 2에 근접하고 4또는 0에 가깝지 않으므로 잔차들 간에 상관관계가 없다고 판단되고, 회귀모형에 적합하며, VIF값은 5이하, 공차한계(Toleranc)값이 0.1이상이므로 다중공선성문제는 보이지 않았다.

시프트 스케줄 관리의 효율성이 일-가족의 균형과 일-여가 균형, 일-성장 균형에 유의미한 영향이 나타났다. 이에 따라 가설 1은 채택되었다.

<표 12> 시프트 스케줄 관리의 효율성과 일-생활 균형(WLB)의 관계

독립변수	비 표준화계수		표준화계수 베타	t	유의 확률	공선성통계량	
	B	표준오차				공차	VIF
(상수)	26.831	1.385	-	19.375	.000	-	-
일-가족 균형	-.301	.147	-.185	-2.047	.042*	.405	2.471
일-여가 균형	.928	.149	.558	6.209	.000**	.410	2.440
일-성장 균형	-.553	.154	-.252	-3.587	.000**	.668	1.497

$$R^2=.154 \ Adj \ R^2=.154 \ F=15.475 \ p=.000$$

a.종속변수: 효율성

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

2) 가설2의 검증

가) 호텔 조리 직원의 일-생활 균형(WLB)과 이직의도의 관계

호텔 조리 직원의 일-생활 균형(WLB)과 이직의도의 관계를 알아보기 위해 회귀분석을 실시한 결과는 다음 <표 13>과 같다.

회귀분석 결과 회귀식의 설명력인 R^2 값은 66.3%로 나타났고, 회귀모형도 유의한 것으로 나타났다($F=167.979$ $p<.001$). Durbin-Watson는 1.959로 기준 값인 2에 가까우며 4와 0에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간 상관관계가 없다고 판단되며, 회귀모형에 적합하게 나타났으며, 공차한계 값은 0.1이상, VIF값은 5이하이기에 다중공선성의 문제는 나타나지 않았다. 일-가족, 일-여가, 일-성장의 균형이 높을수록 이직의도가 높아지고, 일-생활 균형(WLB)이 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설2는 채택되었다.

<표 13> 호텔 조리 직원의 일-생활 균형(WLB)과 이직의도의 관계

독립변수	비 표준화계수		표준화계수	t	유의 확률	공선성통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	7.100	.923	-	7.692	.000	-	-
일-가족 균형	.420	.098	.244	4.280	.042*	.405	2.471
일-여가 균형	.963	.100	.548	9.662	.000**	.410	2.440
일-성장 균형	.247	.103	.107	2.407	.017*	.668	1.497

$$R^2=.663 \text{ Adj } R^2=.659 \text{ F}=167.979 \text{ p}=.000$$

a.종속변수: 이직의도

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

3) 가설3의 검증

본 연구에서 호텔직원의 시프트스케줄관리와 이직의도 사이의 일–생활 균형이 두 변수간의 관계를 매개할 것이라는 것을 검증하기 위하여 시프트스케줄 관리의 2개 하위요인인 유연성과 효율성을 독립변수로 하고, 일–생활균형의 3개 하위요인인 일과 가족, 일과 여가, 일과 성장의 균형을 매개변수로 하며, 이직의도를 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다.

Baron& Kenny(1986)는 매개효과에 대한 가설의 검증을 위해서는 매개효과에 대한 연구 중 하나인 다음의 4가지 조건을 만족시켜야한다고 했다.

즉 먼저 첫째 단계에서 독립변수는 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 하고 둘째 단계에서 독립변수는 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 하며 셋째 단계에서 매개변수는 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다.

마지막으로 매개변수를 포함한 회귀방정식에서 종속변수에 대한 독립변수의 영향은 두 번째 조건보다 적거나 없어야 한다.

이때 셋째 단계에서 매개변수가 통계되었을 때 독립변수와 종속변수에 대한 영향이 유의하지 않으면 완전 매개가 그리고 유의하지만 둘째 단계에서의 영향보다 적으면 부분매개가 이루어진다고 본다.

가) 시프트 스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 가족의 균형의 매개 효과

분석한 결과, 시프트 스케줄 관리의 효율성에서 1단계 회귀계수는 .188로 정(+)의 영향을 미치고 있고, 2단계에서는 .360, 3단계에서는 독립변수가 .232, 매개변수가 .684의 값을 나타내고 있다. 유의수준을 알 수 있는 t값과 p값은 1단계. 2단계, 3단계에서 전부 유의미한 결과를 나타내고 있다.

또한, 2단계의 독립변수의 효과가 3단계에서의 독립변수 효과보다 더 크게 나타나고 있다.

따라서 시프트스케줄 관리의 효율성과 이직의도 관계에서 일과 생활의 균형의 하위요인인 일과 가족의 균형에서 부분매개 효과를 갖는다고 할 수 있다.

설명력을 나타내는 R^2 값은 1단계에서 3.3%의 설명력을 나타내고 있고, 2단계에서는 10.9%, 그리고 3단계에서는 56.2%의 설명력을 제시하고 있다. 한편 시프트 스케줄 관리의 유형의 다른 하위 요인인 유연성에서의 일-가족의 균형은 검증을 위한 단계별 조건에 충족하지 못해 매개 효과를 확인할 수 없었다.

시프트 스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 가족의 균형이 어떤 매개 효과를 가지고 있는지 3단계로 분석한 결과는 <표 14>와 같다.

<표14> 시프트 스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 가족의 균형의 매개효과

검증단계	독립변수	종속변수	표준화된 베타값	t값	p값	R^2
1단계	유연성	일-가족균형	-.138	-2.054	.41*	.033
	효율성		.188	2.782	.006**	
2단계	유연성	이직의도	-.104	-1.614	.108	.109
	효율성		.360	5.568	.000**	
3단계 (독립변수)	유연성	이직의도	-.010	-.212	.832	.562
	효율성		.232	5.025	.000**	
3단계 (매개변수)	일-가족균형		.684	16.258	.000**	

*p<.05, **p<.01

나) 시프트스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 여가의 균형의 매개 효과

시프트스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 여가의 균형이 어떠한 매개효과를 갖는지 3단계 절차에 따라 분석한 결과는 <표 15>와 같다.

시프트스케줄 관리의 모든 하위요인인 유연성과 효율성에서 일과 여가의 균형의 매개효과는 검증을 위한 단계별 조건에 충족되지 못해 매개효과를 확인할 수 없었다.

<표15> 시프트스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 여가의 균형의 매개 효과

검증단계	독립변수	종속변수	표준화된 베타값	t값	p값	R ²
1단계	유연성	일–여가균형	-.045	-.692	.489	11.3
	효율성		.353	5.460	.000**	
2단계	유연성	이직의도	-.104	-1.614	.108	.109
	효율성		.360	5.568	.000**	
3단계 (독립변수)	유연성	이직의도	-.057	-1.094	.275	.424
	효율성		.397	7.598	.000**	
3단계 (매개변수)	일–여가균형		.566	11.838	.000**	

*p<.05, **p<.01

다) 시프트스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 성장의 균형의 매개 효과

시프트스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 성장의 균형이 어떠한 매개효과를 갖는지 3단계 절차에 따라 분석한 결과는 <표 16>와 같다.

일과 성장의 균형을 매개변인으로 설정하고 분석한 결과, 시프트스케줄 관리의 효율성의 1단계 회귀계수는 .064 으로 정(+)의 영향을 미치고 있고, 2단계에서는 .360, 3단계에서는 독립변수가 .271, 매개변수가 .262의 값을 나타내고 있다.

유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 p값은 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의미한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수의 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다.

따라서 시프트스케줄 관리의 효율성과 이직의도 관계에서 일과 생활의 균형의 하위요인인 일과 성장의 균형은 부분매개 효과를 갖는다고 할 수 있다. 설명력을 나타내는 R²값은 1단계에서 2.2%의 설명력을 나타내고 있고, 2단계에서는 10.9%, 그리고 3단계에서는 36.4%의 설명력을 제시하고 있다. 한편 시프트스케줄 관리의 유형의 다른 하위 요인인 유연성에서의 일과 성장의 균형의 매개효과는 검증을 위한 단계별 조건에 충족되지 못해 매개효과를 확인할 수 없었다.

<표16> 시프트스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 여가의 균형의 매개 효과

검증단계	독립변수	종속변수	표준화된 베타값	t값	p값	R ²
1단계	유연성	일-성장균형	-.084	-1.228	.021*	0.22
	효율성		.064	.947	.003**	
2단계	유연성	이직의도	-.104	-1.614	.108	.109
	효율성		.360	5.568	.000**	
3단계 (독립변수)	유연성	이직의도	-.057	-1.094	.275	.364
	효율성		.271	4.461	.000**	
3단계 (매개변수)	일-성장 균형		.262	11.838	.000**	

*p<.05, **p<.01

4) 연구가설의 검증결과

호텔 조리 직원의 시프트 스케줄 관리에 따른 일-생활 균형(WLB) 및 이직의도에 미치는 영향을 살펴보기 위해 분석한 가설의 검증 결과는 <표 17>과 같다.

<표17> 가설의 검증 결과

가설	가설내용	채택여부
H1	호텔 조리 직원의 시프트 스케줄 관리는 일-생활 균형(WLB)에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-1	유연성은 일과 가족의 균형에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-2	유연성은 일과 여가의 균형에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-3	유연성은 일과 성장의 균형에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-4	효율성은 일과 가족의 균형에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-5	효율성은 일과 여가의 균형에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-6	효율성은 일과 성장의 균형에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
H2	호텔 조리직원의 일-생활 균형은 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-1	일과 가족의 균형은 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-2	일과 여가의 균형은 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-3	일과 성장의 균형은 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
H3	시프트스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 생활의 균형(WLB)은 매개 작용을 할 것이다.	
H3-1	시프트 스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 가족의 균형은 매개 작용을 할 것이다.	부분채택
H3-2	시프트 스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 여가의 균형은 매개 작용을 할 것이다.	기각
H3-3	시프트 스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 성장의 균형은 매개 작용을 할 것이다.	부분채택

제 5 장 결 론

제 1 절 연구 결과의 요약

본 연구자는 연구의 목적을 달성하기 위해서 시프트 스케줄 관리와 일–생활의 균형 및 이직의도에 대한 이론과 관련된 변수들 사이와의 관계를 도출하였고, 이론적 배경을 통해서 나타난 시프트 스케줄 관리, 일–생활의 균형, 이직의도 관련 변수들의 관계에 대한 연구모형을 제시하였다. 그리고 이에 따른 연구가설을 도출하였다.

이렇게 수집한 자료는 통계 패키지 SPSS 21.0 프로그램을 이용하였으며, 기초자료를 분석하기 위한 빈도분석과 요인분석을 실시하였다. 그리고 가설 검증을 위해 다중 회기분석을 실시하였다.

첫째, 정확한 분석을 위해 설문조사를 통해 조사하였다. 설문조사는 서울 소재의 특급 호텔에 근무하는 조리직원을 대상으로 280부 중 유효표본 269부를 획득하였으나 조사의 타당성을 높이기 위하여 260부를 최종적으로 사용하였다.

인구통계분석에 대해서는 빈도분석을 실시한 결과를 보면 호텔에 조리사는 여성 보다는 남성이 월등히 많으나 정규사원으로 근무하는 직원이 많고 10년 이하 근무한 직원의 급여는 근속연수에 비해 낮은 상태를 보여주고 있는 것을 알 수 있으므로 호텔 조리 직원의 환경이나 직원들의 복지에 많은 문제점이 있음을 알 수 있다.

둘째, 호텔 조리 직원의 시프트 스케줄 관리, 일–생활 균형, 이직의도에 대해서 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다.

시프트 스케줄 관리의 요인적재량은 0.6이상이 나타났고, 크롬바알파 Cronbach's Alpha 값은 0.6 이상이 나타났기에 본 연구의 항목들이 타당성과 신뢰도에 문제가 없는 것으로 나타났다.

탐색적 요인 분석을 실시한 결과, 시프트 스케줄 관리는 시프트 스케줄 관리의

유연성과 시프트 스케줄 관리의 효율성 2개 요인이 도출되었고, 일-생활의 균형은 3가지, 이직의도로 각각 요인이 도출되었다.

셋째, 연구 개념간의 상관관계를 분석한 결과 시프트 스케줄 관리의 유연성 요인과 상관관계가 가장 높은 요인은 시프트 스케줄 관리의 효율성 요인이며, 시프트 스케줄 관리의 효율성 요인은 일-여가 균형 요인, 일-가족 균형 요인은 일-여가 균형 요인, 일-여가 균형 요인은 이직의도 요인, 일-성장 균형 요인은 이직의도 요인으로 나타났다. 따라서 상관관계 분석결과 유의한 관계가 나타나 시프트 스케줄 관리의 영향 요인들과 일-생활 균형과 이직의도의 관계가 나타났다.

넷째, 연구 가설 검증을 위해서 다중회귀분석을 실시하였다.

시프트 스케줄 관리는 일-생활 균형의 관계에서 일과 가정, 일과 여가 그리고 일과 성장의 균형은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었음을 알 수 있다.

호텔 조리 직원의 일-생활 균형(WLB)과 이직의도의 관계를 분석한 결과, 일-가족, 일-여가, 일-성장의 균형이 높을수록 이직의도가 높아지고, 일-생활 균형(WLB)이 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 시프트 스케줄 관리와 이직의도의 관계를 살펴볼 때 일과 가족의 균형이 어떤 매개 효과를 보여주는지 3단계 절차에 따라 분석한 결과, 시프트스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 생활의 균형의 요인인 일과 가족의 균형에서 부분매개 효과를 나타냈고, 시프트 스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 여가의 균형이 매개효과를 갖는지 3단계에 의해 분석한 결과, 검증을 위한 단계별 조건에 충족되지 못해 매개효과를 확인할 수 없었다.

마지막으로 시프트 스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 성장의 균형이 어떤 매개 효과를 나타내는지 3단계 절차에 맞게 분석한 결과, 시프트 스케줄 관리와 이직의도 관계에서 일과 생활의 균형의 하위요인인 일과 성장의 균형은 부분매개 효과를 나타냈다.

제 2 절 연구결과에 대한 시사점

연구자는 본 연구의 도출된 연구결과를 파악하고 다음과 같은 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 호텔 조리 직원들에 대한 만족도, 이직, 임파워먼트, 리더쉽 등에 관련된 수 많은 선행연구들이 진행이 되었다.

그러나 많은 연구가 시프트 스케줄이 아닌 변수와 이직의도에 관계에 그치고 있으며, 호텔 조리 직원의 시프트 스케줄 관리와 일–생활 균형과 이직의도에 관한 연구는 현재까지 미비하다. 따라서 이러한 서울 지역 특급 호텔 조리 직원들의 시프트스케줄 관리의 중요성과 일–생활의 균형에 대해 특성을 분류하고 이들의 이직의도에 미치는 영향을 밝혀냄으로써 향후 호텔 조리 직원의 이직의도 감소를 위한 방향과 호텔 조리 직원들을 위한 새로운 복지혜택을 마련하고자 하였다고 볼 수 있다.

둘째, 본 연구에서는 선행 연구에서 제시한 결과를 많은 부분 지지하는 것으로 호텔 조리 직원의 시프트 스케줄 관리의 요인이 나타났다. 따라서 호텔 조리 직원들의 일–생활의 균형과 이직의도를 낮추기 위한 조리 직원의 근무환경 개선의 여지의 기준을 마련하였다.

셋째, 일과 생활의 균형이 이직의도에 많은 영향을 미치는 것을 알 수 있으며, 선행연구들과의 결과와 일치한다. 그러므로 호텔 조리 직원의 일과 생활의 균형을 높이기 위한 적절한 시프트스케줄관리의 운영과 조리 직원을 위한 복지수준을 향상해야 한다는 점을 시사한다.

예를 들어 야근 근무자를 위한 편안한 휴식시설과 같은 휴식공간을 마련하여 호텔 조리직원에게 적절한 휴식공간과 시간의 부여를 통해, 호텔 조리직원이 자신의 개인적인 시간과 에너지 일과 생활의 부분에 적절히 분배할 수 있도록 하여야 하고, 일과 생활의 균형의 하위요인 중에서도 중요하게 생각되는 일과 여가의 균형이 이직의도에 가장 많은 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

그러므로 호텔 기업 차원에서 호텔 조리직원들이 자신의 여가생활을 위한 시간과 충분한 휴식을 통한 개인적인 여가시간을 위한 현대적 제도를 지원하는 데 있어 적극적인 관심과 고민이 필수라고 할 수 있다.

또한 호텔기업은 새로운 제도적인 도전을 함에 있어 충분한 직원들의 고충과 스케줄의 겸토와 신중함을 통해 불필요한 시간의 낭비를 줄여 호텔 조리 직원의 복지와 휴식시간을 높이는 것이 호텔 조리 직원들의 유연하고 효율적인 시프트 스케줄의 관리와 일과 생활의 균형을 높이는 데 도움을 주고 이직의도의 감소로 연결될 것으로 보인다.

마지막으로 앞에서 언급했듯이 호텔 현직에 근무하는 조리 직원들을 대상으로 한 이번 연구를 통해서 시프트 스케줄 관리는 유연하고 효율적으로 운영하기 위함이지만 한편으로는 보이지 않는 조리 직원들의 고충이 있다는 것을 보여주고 있고 이러한 고충이 삶의 불균형과 개인적인 삶의 질의 하락으로 인해서 이직의도 까지 보이고 있으며 시프트 스케줄 관리가 나타내는 이점보다는 현실적으로는 좋지 않은 부분을 많이 나타내고 있기에 이러한 구조를 바꿀 수는 없지만 호텔경영진에서는 시프트 근무에 해당하는 조리직원들을 위한 복지 혜택, 취미활동지원, 여가생활지원 등 호텔 경영진 측에서 조금씩 개선을 해준다면 호텔에 근무하는 조리직원들의 행복과 삶의 질의 증가는 호텔을 찾는 고객에게 까지 나타날 것이고 전체적으로 음식의 질이나 고객만족도의 향상에 나타날 것이다.

결국은 근본적인 운영구조는 바꿀 수 없지만 호텔조리 직원의 시프트 스케줄 관리는 일과 생활의 균형에 많은 영향을 끼치고 이직의도까지 나타내기 때문에 호텔 조리직원을 위한 다양한 변화가 필요할 것이다.

제 3 절 연구의 한계점과 향후 연구방향

본 연구에서는 아래와 같은 한계점을 가지고 있고, 그 한계를 극복하기 위한 올바른 방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 특급 호텔 조리 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문 대상은 서울 소재 특급 호텔조리사를 대상으로 실증분석을 실시하였다. 결과적으로 전국 호텔 조리사에 적용하기에는 한계가 있으며 신뢰도를 높이기 위해 앞으로는 연구표본을 확대해야 할 것이다.

둘째, 기존에는 호텔 조리 직원들의 이직의도에 관련된 많은 선행 연구가 있지만 호텔 조리 직원이나 다른 부서의 시프트 스케줄 관리에 대한 선행연구의 부족으로 이론적 근거가 정확하지 못하다. 또한, 다른 외식업계의 시프트스케줄 관리에 대한 학문적이고 좀 더 분석적이고 부서별 분야별로 다가가서 향후 연구를 통해 시프트 스케줄 관리에 대한 이론적 근거를 확보해야 할 것이다.

셋째, 실증 연구를 분석한 설문조사에 있어서 대부분 응답자가 휴식 시간이나 퇴근 시간 전후, 근무시간 전후 시간대에 설문이 이루어졌을 수도 있었기에 솔직한 응답이 이루어지지 못했을 가능성이 있고, 하루의 기분에 다르게 설문의 응대의 변화 차이가 일어날 수 있는 상황인 1회에 끝나는 설문조사의 조사방법에 의지함으로써 조사에 대한 문제점을 완벽하게 극복하기 어려웠다는 한계점을 보인다. 앞으로는 정확성을 높이려는 방법으로 객관적으로 연구자가 대상을 선정해야 할 것이고, 사례연구와 개별 면담 및 관찰 등의 다양한 방법으로 연구해야 할 것이다.

마지막으로 향후 연구에서는 일반적인 결과를 도출하기 위해 범위를 확대해야 할 필요가 있고, 다양한 측면의 연구 방법을 고려하여 한계점을 보완하여 그 결과를 도출하여야 할 것이고 주체 대상을 다양하게 함으로 관계의 검증이 잘 이루어지는 것이 바람직할 것이다. 연구의 결과로써 호텔 조리 직원의 시프트 스케줄의 관리가 얼마나 중요한지 보여주기 때문에 직원들의 시프트스케줄의 관리가 중요하게 다뤄져야 한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 장무근. (2004). 호텔주방관리가 조리사의 직무만족에 미치는 영향. 『컨벤션 연구』, 6,31-49.
- 강우란, 배노조, 정지영. (2006). 『경영의 새 화두-일과 생활의 균형(WLB)』. 삼성 경제연구소.
- 김기영. (2001). 『호텔 조리부문의 outsourcing전략에 관한 연구』.
- 김기태. (2006). 근무방식과 평생학습 체계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 뉴패러다임 사업의 사례를 중심으로. 『사회과학연구』, 23,1-20.
- 김명중. (2007). 일본 정부의 기업입지지원정책과 지방자치단체의 사례. 『국제노동 브리프』, Vol. 5 No 10.
- 김명희. (2000). 근무스케줄에 관한 연구. 『외식경영연구』, 3(2),47-63.
- 김미경. (2015). 「호텔종사원의 핵심역량 및 감정노동이 고객지향성. 이직의도에 미치는 영향연구 : 강원 랜드를 중심으로」. 박사학위 논문.
- 김상표. (2007). 개인 특성, 고객과의 상호작용 특성 그리고 관리기제가 감정노동 수행전략에 미치는 효과. 『경영학연구』, 36(2),355-384.
- 김영국, 유정립. (2004). 주5일 근무시대에 있어서 외식산업의 변화와 도전 인적자원을 중심으로. 『외식경영연구』, 7(1),175-192.
- 김일채. (1998). 「호텔기업 종사원의 직무성과와 이직간의 관계에 관한 연구」. 박사학위 논문.
- 김정운, 박정열, 손영미, 장훈. (2005). 일과 삶의 조화에 대한 개념적 이해와 효과성. 『여가학연구』, 2(3), 29-48.
- 김정운, 박정열. (2008). 일과 삶의 균형(Work-Life Balance) 척도 개발을 위한 연구. 『여가학연구』, 5(3), 53-69.
- 김정운, 박정열. (2009). 일과 삶의 균형 정책의 동향 및 시사점. 『창조와 혁신』, 3(22), 143-174.

- 김충호. (1992). 『전문 조리사가 되기 위해 꼭 알아야할 서양조리실무론』 .
- 김형섭. (2005). 「호텔종사원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도」 .
- 노우협. (2004). 「유전알고리즘을 이용한 간호사 업무 평준화 스케줄에 대한 연구 –군(軍)병원 간호장교를 중심으로」 . 연세 대학원 석사학위논문, p7.
- 문재신,김옥근. (2002). 「호텔종사원의 근무환경과 서비스만족에 관한 연구」 .
- 박경규. (1998). 『신인사 관리론』 .홍문사, p.519
- 박광용. (2007). 「호텔조리사의 직무환경과 조직몰입이 직무만족도에 미치는 영향 :비정규직을 중심으로」 . 경기대학교 관광전문대학원 석사학위 논문.
- 박기영,주상현. (2007). 효과적 인력자원관리와 인력정책 운용의 합리화 문제. 『정치·정보연구』 ,10(1),231–256.
- 신유미. (2005). 「호텔 종사원의 교대근무가 종사원의 직무만족에 미치는 영향」 . 경기대학교 관광경영 학과 석사학위 논문.
- 심철현. (2012). 「특 1급 호텔직원의 일–생활 균형(WLB)이 주관적 경력성공 및 경력몰입에 미치는 영향」 . 석사학위논문, 세종대학교 대학원.
- 오길창. (2010). 「여가활동 중요도 인식이 Wellbeing 태도,Wellbeing 지향행과 Wellness 지향 행동에 미치는 구조관계 연구」 . 경희대학교, 박사학위 논문.
- 완리. (2014). 「일과 생활의 균형이 이직의도에 미치는 영향: 직무스트레스의 매개할」 . 박사학위논문, 전북대학교 일반대학원.
- 왕옥국. (2011). 「호텔종사원의 직무스트레스가 이직의도 및 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 중국 산동성 특급호텔 종업원 중심으로」 .
- 윤승호. (2011). 「CEO의 일 · 생활의 조화가 조직성과에 미치는 영향 :내재적 동기부여와 스트레스의 매개효과」 . 석사학위논문, 동아대학교 대학원.
- 윤여송,권세정. (2002). 호텔 주방 조직의 환경이 조리종사원의 직무성과에 치는 영향. 『관광서비스연구』 , 2(1),137–158.
- 윤진상,국승희,이형영,신일선,김안자. (1999). 순환교대근무와 주간고정근무 간호사의 수면양상 직무만족 및 삶의 질. 『신경정신병학』 , 38(4),713–722.
- 이병열,이웅희. (2006). 「호텔 종업원의 조직공정성 지각과 직무만족 및 이직에 대한 연구」 .

- 이보영. (2002). 「호텔 내부마케팅이 종사원 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향」 . 경기대학교 관광전문대학교. p.40.
- 이승수. (2013). 「일과 생활의 균형이 신입사원의 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향: 상사의 변혁적 리더십 유형의 조절효과」 . 석사학위논문, 고려대학교 노동대학원.
- 이윤경. (2009). 「일과 생활의 균형(Work-Life Balance)이 조직유효성에 미치는 영향」 . 석사학위논문. 부산대학교 대학원.
- 임문정. (2011). 「대졸 신입사원의 일과 생활의 균형이 이직의도에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과」 . 석사학위논문, 숙명여자대학교 대학원.
- 정명기. (2010). 독일의 근로시간계좌와 노동유연성에 관한 연구. 『경상논총 한국 경상학회』 , 28(2)p29, p34.
- 조영숙. (1999). 「비서의 조직몰입과 이직의도에 관한 연구」 . 석사학위논문. 이화여자대학교.
- 진양호. (1997). 外食事業의 組織構成과 運營에 관한 研究. 『Tourism Research』 , 11,65–90.
- 천희숙, 김하윤, 반주원. (2006). 위탁급식업체에서의 조리사 근무스케줄에 대한 효율적 관리방안에 관한 연구. 『한국조리학회지』 , 12(1),188–202.
- 최우승. (2001). 「호텔조리사의 주방관리 단계별 업무 중요도 및 업무수행도 평가」 . 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 추원준. (2012). 「일과 생활의 균형이 조직몰입에 미치는 영향: 동기의 매개효과를 중심으로」 . 석사학위논문, 전북대학교 대학원.
- 하희정, 한경수. (2007). 교대근무에 따른 호텔 조리종사원 피로도에 관한 연구. 『외식경영학회』 , 10(2),181–202.
- 홍종유. (2010). 「호텔 식음료 직원의 근무스케줄효율화가 직무만족과 직무 성과에 미치는 영향에 관한 연구」 . 세종대학교 일반대학원 석사학위논문.

2. 국외문헌

- Alexander, J., Bloom, J., & Nichols, B.(1994). Nursing turnover and hospital efficiency: An organization-level analysis. *Industrial Relations*, 33(4), 505–520.
- Baum,T. (1995), *The tourism and hospitality labour markets*, in Baum ,T.(Ed.), *Managing Human Resources in the European Tourism and Hospitality Industry*.Oxford:International Thompson Business Pres
- Bosch, Gerhard, Peter, D., Francois, & Michon (1993). *Times Are Changing: Working time in Fourteen Industrialised Countries*. Geneva: International Labour Office Publications.
- Baltes B.B., Briggs, T.E., Huff, J.W.,Wright, J.A.,& Neuman, G.A.(1999). Flexible and compressed workweek schedules : A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*. 84, 496–513.
- Colette,F.(1996). *Gendered Time Schedules: Paid Work in Great Britain*. Social Politics,73–106.
- Cieri, H. D., Holems, B., Abbott, J., & Pettit, T.(2005). Achievement and Challengers for Work-Life Balance Strategies in Australia Organizations. *The Intentional Journal of Human Resource Management*, 16(1), 90–103.
- Carbery, R., Garavan, T.N. O'Brien,F. Mc Donnell,J.(2003).Predicting hotel managers 'turnover cognitions *Journal of Managerial*, 18(7),pp.649–679
- Dalton, D. R., & Mesch, D. J.(1990). *The Impact of Flexible Scheduling on Employee*.
- Dawis, R.V.(1996),Vocational psychology, vocational adjustment, and the workforce. *Psychology, Public Policy and Law*,2(2),pp.229–248.
- Flippo, E.(1984). *Personal management*. McGraw-Hill.

- Gary, M. T. (1998). Labor Scheduling, Part 1. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 39, 22–31.
- Gary, M. T. (1998). Labor Scheduling, Part 2. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39,26–37.
- Gary, M. T. (1999). Labor Scheduling, Part 3. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40,86–96.
- Gary,M.T.(2003).Labor Scheduling: A Commentary. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*,44,149–155.
- Gary,M.T.(2004). Planning–interval Duration in Labor–shift Scheduling, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*,45,145–157.
- Greenhaus, J. H., Beutell, N. J.(1985). Sources of conflict between work and family roles, *Academy of Management Review*, 10, 76–88.
- Greenhaus, J. H. & Coillins & Shaw, J. D.(2003), The Relation between Work–Family Balance and Quality of Life, *Journal of vocational Behavior*, Vol. 63(3), 510–531.
- Love, M., Galinsky., & Hughes, D. (1987). Work and family; Research finding and models for change. *Industrial and Labor Relations Report*, 25, pp. 13–20
- Mobley, H. William H.(1977). Intermediate Linkages in The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No. 2,
- Marks, S, R. & Mac Dermid, S, M.(1996). Multiple Roles and the self: A Theory of Role Balance, *Journal of Marriage and the Family*, vol.58 no.2, pp. 417–432
- Price, J. L.(1977). *The Study of Turnover*, Iowa State Univ. Press.
- Rapoport, R, & Rapoport, R, N.(1975), *Leisure and the Family Life Cycle*, Routledge.
- Rudy, F., & Mark, T. (2001). Scheduling Stress : Family and Health Outcomes of Shift Work and Schedule Control, *American Behavioral*

- Scientist*, 44,1179–1198.
- Steel, R.P. and Ovalle, N.E.,(1984). A Review and Meta Analysis of Research on the Relationship between Behavioral Intentions and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 69, No. 4.
- Stella, E. A., Betty, S. C., & Robin, T. B. (2002). Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices : Links to Work–Family Conflict and Job–Related Outcomes. *Journal of Management*, 28,787–810.
- Mobley, W.H.(1982),Some under worked questions in turnover and with drawal research. *Academy of Management Review*,7(1), pp.111–116.
- Thompson, C. A., & Beauvais, L, L, & Lyness. K. S. (1999). When work family benefits are not enough: The influence of work family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415.

【 부 록 】

설 문 지

안녕하십니까?

본 설문지는 「호텔 조리직원의 시프트스케줄 관리에 따른 일-생활 균형 (Work-Life Balance) 및 이직의도에 관한 연구」에 관한 연구를 위하여 작성된 것입니다.

귀하의 정직하고 진실 된 답변은 연구에 큰 도움이 될 것입니다. 귀하의 답변 내용은 본인의 연구목적으로만 사용될 것이고, 무슨일이 있어도 노출하지 않을 것임을 약속드립니다. 어렵게 시간 내주시고 바쁘신 중에 협조하여 주셔서 감사드립니다.

2016년 10월

한성대경영대학원 호텔관광외식경영학과 외식경영전공

지도교수 : 관광학 박사 박종혁

연 구 자 : 박연준

Phone number : 010-5126-2144

e-mail : dystltl@naver.com

Part1-1. 다음 문항들은 귀하가 호텔주방에서 근무할 때 시프트스케줄 관리의 유연함 정도를 알아보기 위한 문항입니다. 귀하께서 생각하시는 정도에 따라 적합한 곳에 V체크하여 주시기 바랍니다.

설문내용		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	스케줄 작성 시 본인의 의견이 반영된다.	①	②	③	④	⑤
2	스케줄 신청이 가능하다.	①	②	③	④	⑤
3	급한 용무로 직원 간 스케줄 조절이 가능하다.	①	②	③	④	⑤
4	스케줄에 유연함이 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5	스케줄에 따라 업무에 실증이 덜 난다.	①	②	③	④	⑤
6	스케줄 시간 선택이 가능하다.	①	②	③	④	⑤
7	개인적인 사정으로 스케줄 변경이 가능하다.	①	②	③	④	⑤

Part1-2. 다음 문항들은 귀하가 호텔주방에서 근무할 때 시프트스케줄 관리가 효율적으로 잘 이루어지는지 알아보기 위한 문항입니다. 귀하께서 적절하다고 생각하시는 정도에 따라 적합한곳에 V체크하여 주시기 바랍니다.

설문내용		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	영업시간에 따라 부서원 배치가 적절하다.	①	②	③	④	⑤
2	스케줄은 팀의 업무 체계를 나타낸다.	①	②	③	④	⑤
3	스케줄이 부서 운영에 효율적이다.	①	②	③	④	⑤
4	스케줄에 의해서 근무량이 달라진다.	①	②	③	④	⑤
5	스케줄은 인건비 절감에 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
6	스케줄에 따라 업무가 신속성 있게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
7	스케줄 표를 잘 계시 하였다.	①	②	③	④	⑤

Part2. 다음 문항들은 귀하의 일-생활 균형(WLB)에 관하여 알기 위한 문항입니다.

귀하께서 적절하다고 생각하시는 정도에 따라 적합한 곳에 V체크하여 주시기 바랍니다.

설문내용		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇 다
1	회사 업무를 집으로 가지고 가는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤
2	일 때문에 가족의 기념일(생일, 결혼기념일등)을 잊고 지나치는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤
3	퇴근 후에도 회사 일에 대한 걱정을 한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 일과 가정생활을 조화시키는 것이 어렵다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 여가나 건강관리에 신경을 많이 쓰지 못한다.	①	②	③	④	⑤
6	일 때문에 건강이 좋지 않은 적이 있다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 일과 여가생활을 서로 조화시키는 것이 어렵다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 내 삶을 돌아볼 시간이 없다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 자신의 발전에 거의 신경을 쓰지 못한다.	①	②	③	④	⑤
10	일을 하며 성장하는 느낌을 받을 수 없다.	①	②	③	④	⑤

Part3. 다음 문항들은 이직의도에 관하여 알기 위한 문항입니다. 귀하께서 적절하다고 생각하시는 정도에 따라 적합한 곳에 V체크 하여 주시기 바랍니다.

설문내용		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나의 업무시간이 만약 불규칙하면 이직할 생각이 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 주말이나 공휴일에 쉬지 못하면 이직할 생각이 있다.	①	②	③	④	⑤
3	(9시~6시)출퇴근하는 사람들을 보면 부럽다고 생각한 적이 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 불규칙한 근무시간에 비해, 임금 수준이 낮은 편이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5	근무시간으로 인해 동료와 좋지 않을 경우가 있었다.	①	②	③	④	⑤
6	불규칙적 근무 때문에 가족, 친구 및 동료들과의 관계유지가 힘들다.	①	②	③	④	⑤
7	인력부족으로 휴가를 가지 못해 지친심신을 회복 할 기회가 많지 않다.	①	②	③	④	⑤

Part4. 일반 사항. 다음 항목은 귀하의 호텔과 개인적인 사항에 대한 질문입니다.

1. 귀하의 성별은 어떻게 되십니까?

- ① 여자
- ② 남자

2. 귀하의 연령은 어떻게 되십니까?

- ① 20~25
- ② 26~30
- ③ 31~35
- ④ 36~40
- ⑤ 41~45
- ⑥ 46세 이상

3. 귀하의 결혼여부는 어떻게 되십니까?

- ① 미혼
- ② 기혼

4. 귀하의 교육수준은 어떻게 되십니까?

- ① 고졸
- ② 대재
- ③ 대졸
- ④ 대학원재학
- ⑤ 대학원졸업

5. 귀하의 월평균 소득은 어떻게 되십니까?

- ① 100만원 미만
- ② 100~200만원 미만
- ③ 200~300만원 미만
- ④ 300~400만원 미만
- ⑤ 400~500만원 미만
- ⑥ 500만 원 이상

6. 귀하의 근속 년 수는 어떻게 되십니까?

- ① 3개월
- ② 6개월
- ③ 1년
- ④ 2년
- ⑤ 3년
- ⑥ 4년
- ⑦ 10년 이하
- ⑧ 10년 이상

7. 직장에서 한 달 평균 주말(토·일) 근무 일수는 얼마나 되십니까?

- ① 없음
- ② 월1~2회
- ③ 월3~4회
- ④ 월4~5회
- ⑤ 월6회 이상

8. 귀하의 고용형태는 어떻게 되십니까?

- ① 인턴(계약직)
- ② 사원
- ③ 주임
- ④ 대리
- ⑤ 기타()

9. 귀하의 시프트스케줄 형성 기간은 어떻게 되십니까?

- ① 일일
- ② 일주일
- ③ 한 달
- ④ 주일근무고정
- ⑤ 기타()

ABSTRACT

A Study of Shift schedule management of Hotel Cooks on Work–Life Balance and Turnover intention

Park, Yeon–Jun

Major in Food Service Management

Dept. of Hotel, Tourism and Restaurant
Management

Graduate School of Business Administration
Hansung University

Recently, as the service industry becomes more important, the proportion of service workers is increasing in hotels and restaurants. Also, people are pursuing happiness of life because of social change such as economic development and income increase. Especially, the employees who work at hotels are increasingly interested in the quality of life of the individual by working irregularly, working hours, and seeking enough time for rest, and it is important to balance work and life.

In recent years, there has been a problem in hotel eateries that use shift schedules to shorten working hours, 5 days a week, and to ensure leisure, and the tendency to invest time in self–development using personal leisure time . It is considered that the shift schedule management is important and the work and life balance for the employees is not well balanced.

Therefore, by studying the shift schedule management of the hotel staff,

balance of work life and turnover intention, We propose the balance of life and the pursuit of happiness of hotel cooks and relaxation conditions of cooks, and suggest ways to manage and reduce turnover intention efficiently.

In this study, 269 valid samples were obtained from 280 staffs at a hotel in Seoul, Korea. In order to increase the validity of the survey, 260 sessions were finalized and analyzed using the SPSS 21.0 statistical program. And factor analysis for reliability analysis and correlation analysis and multiple regression analysis.

First, shift schedule management affects the balance of work – family, work – leisure, work – growth. In the work – family balance, negative (–) effect, work – leisure balance showed positive (+) effect, and work – growth balance showed negative (–) effect.

Second, the work – life balance (WLB) had a significant effect on turnover intention. The higher the balance of work – family, work – leisure, and work – growth.

Third, the balance between work – family balance and work – growth, a factor of work – life balance, showed a partial mediation effect in shift schedule management and turnover intentions.

Finally, we analyze the classification and the influence of the characteristics of the hotel staff on the shift schedule management and the work-life balance, and clarify the influence on the turnover intention of the hotel staff. And to provide new welfare benefits for hotel cook workers.

【Key word】 Hotel cooks, Shift schedule management, Work–Life Balance, Turnover intention