

한국 외식산업 종사자의 이직률에 관한 연구

- A study on Separation rate of Food Service employees in Korea -

추 상 용¹⁾

목 차

I. 서 론	2. J사의 양식, 영업부와 조리 부서의 현황
1. 문제 제기	3. T사의 영업부서와 조리 부서의 분석
2. 연구의 목적과 범위	IV. 결 론
II. 연구의 이론적 고찰	참고문헌
1. 외식산업의 이론적 개관	ABSTRACT
1) 외식산업의 개념	
2) 외식산업의 특성	
3) 한국 외식산업의 성장 배경	
2. 외식산업 종사자의 이직 요인	
1) 이직의 의의와 유형	
2) 이직의 영향요인	
3) 직무에 대한 스트레스	
III. 우리 나라 외식산업 종사자의 이직에 대한 실증분석	
1. (주)N사의 한식, 양식의 영업부서와 조리 부서	
1) 한식, 양식 영업부서에 대한 분석	
2) 한식, 양식 조리 부서에 대한 분석	

1) 추상용. 해전대학 외식산업과 교수, 한국조리학회 수석총무이사.

1. 서론

1. 문제 제기

한국의 산업은 글로벌화 추세에 힘입어 하루가 다르게 변하고 있다. 그러나 무엇보다도 눈여겨 볼 것은 변화의 속도가 우리의 상상을 뛰어넘고 있다는 사실이다. 이제는 외식산업도 음식만 판매하는 것에서 벗어나고 있으며 대기업에서 까지 적극 참여하여 체계적인 경영 노하우를 바탕으로 물질적 풍요를 창출하고 있다. 1984년 3조 7천억 원인 한국의 외식시장은 94년에는 17조원으로 4배나 성장했으며 오는 2000년대에는 30조원의 시장규모(한국식품개발연구원 전망)로 성장할 것이라고 발표를 했었다. 이렇게 우리 나라 외식산업의 급속한 성장배경은 사회 전반에 걸쳐 다양하게 분포되어 있는 수요와 공급 적인 차원의 요소들이 지원을 아끼지 않고 있는 결과의 산물이라고 보며 특히 주목할 만한 사항은 가족구성원들의 사회 구조의 변화에 힘입어 개개인의 생활범위가 축소화 현상을 가져오면서 파생되는 핵가족화 현상, 그리고 여성들의 사회활동영역의 급격한 확산, 더군다나 과거 전업주부들까지도 사회적업주부의 활동진출로 인해 급격하게 시장규모가 확대되고 있다. 1996년말 외식규모는 23조원으로서 1가구당 외식 비는 평균 170,070원 횡수는 월평균 4.7회, 4인 가족 기준으로 약 80,000원 정도가 외식비로 지출된다는 결과이다.

그러나 IMP 체제로 돌입하면서 우리 나라 모든 기업들은 상황이 달라 졌다. 외식산업 역시 예외가 아니므로 군살빼기에 급급하다는 보도는 하루 이틀의 이야기가 아니다.

최근 대형 외식업체들의 주차장에는 썰렁하다기 보다는 삭막하다.³⁾ 실제로 한국외식정보(주) (월간식당)가 창간 14주년 특집으로 IMP시대 소비자의 외식성향에 대한 설문조사에 의하면 IMP이후 외식빈도수가 다소 줄었다(65.7%)와 반으로 줄었다(19.4%) 전혀 가지 않는다가(3.5%)로 전체 88.6%가 줄었거나 안간다고 대답했으며 가격도 5천~1만원 선이 39.9% 1~2만원이 32.2%이듯이 전체72.1%⁴⁾가 저가 가격으로 외식비용과 횡수가 현저하게 줄어들고 있는 실정이다. 또한 MENU도 주로 소고기보다는 돼지고기 요리 메뉴로 36.2%의 최고 높은 수치를 보여주고 있다. 보건복지부에 따르면 국민 85명당 1개꼴⁵⁾인 식당이 서울에서만 해도 1년에 평균 25,000개 식당이 폐업하고 있다고 한다.⁶⁾ 이제 외식산업을 단지 육감과 경험에만 의존해서 운영하는 시대는 끝났다. 정확한 데이터와 확실한 노하우(Know How)를 갖지 않고는 외식경영을 할 수 없는 시대가 되었다. 하루에 만 명씩 실업자⁷⁾가 생기는 이시기에 외식산업종사자도 더 이상 안전지대는 아니며 더구나 경영에서의 비용절감을 인건비에서 보고 있기에 그 분야에서 충성을 한 종사자가 힘없이 무너지는가 하면 무턱대고

2)김기영Culinary Research 3호 한국조리학회, 1997. p24

3)외식경제신문 1997. 12. 8

4)(월간식당)한국외식정보(주) 1998. 4월호 pp134-144

5)(월간식당)한국외식정보(주) 1996. 12월호 p110

6)외식경제신문, 1998년 4월 27일

7)(월간식당)한국외식정보(주) 1998. 4월호 p46

구조조정을 하는 경영무지의 경영주가 우리 외식업체에 상당수 있다는 데서 더욱더 문제가 크다고 할 수 있다. 그래서 이러한 문제와 원인을 정확한 조사와 분석을 통하여 문제를 제기를 하고 개선점을 찾아 합리적인 인사관리와 결실 있는 식당운동을 하는데 있다고 사료되어 본 연구의 문제로 제기를 한다.

2. 연구의 목적과 범위

본 연구는 한국 외식산업의 서비스 품질(Service quality)의 향상과 외식산업체에 근무하는 종사자와 경영자들이 함께 서비스(Service) 종사자들이 왜 이직을 하게되는지 원인과 개선점을 인지하고 합리적인 방안으로 실행하는 데에 초점(Focus)을 두고 있다.

따라서 본 연구는 현재 국내에 뉴스 브랜드 외식업체인 J사, N사, T사등의 종사자의 이직에 대한 원인을 성별, 나이별, 직능별로, 최근 3년간의 기간의 것을 어렵게 수집하여 I장에서는 국내 뉴스 외식 업체에 관련된 논문 및 서적을 통해 외식산업의 총체적인 서언을 두었으며 II장에서는 외식산업의 개념과 이직의 정의와 유형을 III장에서는 어렵게 수집한 자료를 근거로 한 자료를 분석하여 원인 규명과 개선책을 제시하여 한국외식산업의 발전방향과 종사자와 경영주간의 의식전환을 두는데 있다.

II. 연구의 이론적 고찰

1. 외식산업의 이론적 개관

1) 외식산업의 개념

본래 외식산업은 지난 1940년대와 50년대에 이미 산업화단계에 진입한 미국에서는 'Dining-out industry', 또는 'Food service industry'등으로 불려 졌다.⁸⁾ 이 용어를 1970년대 후반 일본의 유력한 전문지 '마스코미'에서 처음으로 번역하여 사용한 사례가 발견되었으며⁹⁾ 뒤이어 발간된 1978년도 일본의 경제백서 및 산업구조심의회의업구조의 장기 비전에서 외식산업의 놀라운 성장성에 관한 보고가 포함되기에 이른다.

외식산업이라는 표현이 한국에 등장한 시기도 대체로 이 시기로 추정되는데 1979년 10월 25일, 한국 최초의 외국브랜드 외식전문점으로 패스트 푸드(Fast food)계열의 (롯데리아)가 개점하였고, 이 시기를 기점으로 외식산업에 관한 사회적 관심이 확산되면서 MBC등에서 이 용어를 사용하기 시작한 것으로 전해진다.¹⁰⁾

이와 같이 한국의 본격적인 외식산업(Food Service industry)이라는 용어는 86아시안 게임을 지나 88올림픽

8)손일락, 미래의 식당경영, 형설출판사, 1988 p13

9)김현희, 외식서비스산업, 한국마케팅 연구회, 1990 p30

10)손일락, "외식산업의 개념과 범주에 관한 탐색적 고찰", 청주대, 산업경영연구회, 제 13권 2호

을 계기로 정착됐다.¹¹⁾

2) 외식산업의 특성

스즈끼는 식당경영의 특징에 대하여 일반소매점과 대비적인 관점에서 생산측면과 판매측면으로 나누어 다음과 같이 설명하고 있다.¹²⁾ 즉 생산 측면의 특성으로는 생산과 판매의 겸업, 개별적 주문생산의 원칙, 수요 예측의 곤란성, 영업이익의 폭이 크다는 점이 있다.

반면, 판매측면의 특성으로는 시간적 제약, 장소적 제약, 상품의 빠른 부패성, 인적서비스의 의존성, 캐털로 그로서의 메뉴사용, 건물, 설비, 분위기의 영향이 큰점, 등을 지적할 수 있다. 외식산업은 불특정 다수의 사람들이 식사를 즐기는 장소를 제공함으로써 소비자 자신의 가치관과 생활 양식인 라이프 스타일(Life Style)을 연출하는 공간을 제공하는 역할을 하는 곳이라 할 수 있다.

다음으로 산업의 성격상 특성으로는 다음과 같다.

- 첫째 점포 위치를 우선으로 하는 입지산업이며
- 둘째 인간과 인간관계를 중심으로 고감도 연출을 요구하는 인재산업이다.
- 셋째는 표준화(standardization), 단순화(Simplification), 전문화(Specialization)의 3S, system 구축을 전제로 하는 매뉴얼 산업이며,
- 넷째는 직영점이나 자가 운영의 경험과 기술 축적을 바탕으로 차후 가맹사업 및 다점포 전개로 연계 가능한 프랜차이즈 산업이다.
- 다섯째는 식품, 유통, 식자재, 호텔, 급식, 건설(부동산)산업의 최종결정품인 종합 예술성 산업으로 특징 지을 수 있다.

이와 더불어 현대적 의미의 외식 서비스 산업이 되기 위해서는 외식 산업이 가지고 있는 무형성, 이질성, 비분리성, 소멸 성이라는 특성들을 어떠한 방법으로 효율적인 부가가치를 창출하여 소비자의 까다로운 욕구를 충족시킬 것인가를 연구해야 하는 산업이다. 이와 같은 판단을 근거로 할 경우, 현대적 의미의 외식서비스 산업은 외식서비스 자체가 갖는 서비스 측면에 관한 인식을 새롭게 하지 않으면 외식서비스산업의 본질을 이해했다고 할 수 없다. 즉, 현재까지 '외식업'이라 하면 주로 식사나 음료가 주 상품이라고 생각하여 왔고 일반소비자들도 외식서비스 산업을 식품제조업과 동일시하는 경향이 많았다.¹³⁾ 이와 같은 관점으로 볼 때 외식산업은 식사를 조리해서 제공하는 식품제조업, 소비자에게 직접 판매하는 소매업, 서비스가 중추를 이루는 서비스 산업적 성격이 강한 복합산업으로 볼 수 있다.¹⁴⁾

3) 한국외식산업의 성장배경 및 과정

국민소득이 2,000불 이상에서 외식비용이 증가하기 시작하면서, 지금 한국의 국민소득이 10,000불에 이르러 외식산업을 전망한다면 상당히 희망적이라 할 수 있다. 특히 우리 나라는 1979년도에 룩테리아가 등장하므

11) 오진권, 한국형프랜차이즈의 전개기법에 관한 연구, 한국호텔외식경영학회 1986. 6호 p127

12) 손일락, 상계서, 1993 p22

13) 상공회의소, 외식서비스 산업실태와 경영개선에 관한 조사연구, 1994, p5

14) dlarud인, 식당경영원론, 대왕사, 1994. p47

로써 외국의 맥도날드를 비롯하여 외국체인의 외식업체가 우후죽순으로 유입되고 있는 실정이다. 따라서 한국인의 식성이 서구화되어 간다는 문제점과 아울러 외화유출이 해마다 증가하여 경제적, 사회적 문제가 심각하다고 볼 수 있다. 그러나 한국의 외식산업도 점점 기업화 내지 대규모화 되므로서, 이에 따라 기술개발, 국민 위생과 건강 및 경영합리화를 고려하여 국내성장은 물론 외국으로도 진출하여 외화획득은 물론, 한국의 음식 문화를 세계화 시켜야 할 시기라고 생각한다.

그러한 면에서 한국외식산업 성장배경의 요인을 크게 4가지 요인으로 사회적 요인, 문화적 요인, 경제적 요인, 기술적 요인으로 나누어 볼 수 있다.

①경제적 요인

경제적 요인으로는 경제성장과 아울러 국민소득의 증대, 수입 자유화 및 세계화, 대내·외 경제력 강화 (UR)등의 요인이 크게 작용했다. 국가 경제의 발전으로 국민의 소득수준이 향상되면 각 개인의 가치분 소득이 늘어나는 것은 곧 여가시간을 가지려는 욕구를 부추긴다. 아울러 자연스럽게 변화하고 있는 국민의 식생활 소비 형태는 경제적 여유로 인해 부류에 따라 다소 차이는 있겠으나 안락하고, 분위기가 좋고, 맛이 좋으며, 가격이 저렴한 곳을 따라 형성하게 된다. 따라서 이는 외식 산업 발전의 원동력이 되어 더욱 가속화 될 것이다.

②사회적 요인

사회적 요인으로는 대량생산과 판매에 따른 대량소비형태의 변화로 주민의 생활양식 변화등 가치관의 변화가 함께하고 있다. 여성의 사회진출 증가 및 맞벌이 부부의 확산, 독신 남, 녀의 증가, 건강, 레저, 여가의 관심고조 및 노동의 균등화, 신세대 및 뉴패밀리층의 출현, 핵가족화 및 도시형 생활의 확대, 새로운 가치관의 대두, 고령화, 마이카붐등의 요인이 외식의 동기유발을 촉진시키고 있는 것이다.

③문화적 요인

문화적 요인으로는 의식향상, 식생활의 서구화 및 서구 음식문화의 도입, 신속·간편·단순화 추이 및 자기만족적인 의식구조, 전통민속음식의 관심고조에 따른 음식 상품화 등을 주요 원인으로 들 수 있다.

이와 같이 간편식 및 식생활 패턴의 서구화가 대량소비사회에 정착되고 있으며, 모터리제이션화 (Motorization)되어가고 있다. 그리고 인구의 도시집중화 현상과 도시인의 교외탈출 현상이 서로 맞물려 돌아가면서 상대적으로 외식의 소비 형태가 다양화 되고 소비자의 이동이 빈번해지고 있는 것이다.

그래서 식당은 단지 먹고 마시는 장소가 아니라 대화와 여가, 비즈니스의 장소로 또는 사교의 장으로 식당의 의미가 변하고 있기 때문에 고객의 욕구에 따라 식당겸 휴게실로써의 편의시설로도 확대되어 가고 있다.

④기술적 요인

기술적 요인으로는 포장기술의 발달, 고속조리기구의 첨단화 및 설비의 발달, 해외 유명브랜드와 기술 제휴, Chain System의 보급 및 확산, 과학화 및 전산화등 컴퓨터시스템의 도입이 외식산업 성장의 주요배경으로 볼 수 있다. 따라서 외식 서비스산업의 상품은 구성에 따라 다양하게 입지(Location), 시설(Facility), 서비스(Service), 이미지(Image), 가격(Price)으로 구성되어 있다.

입지형태의 변화와 첨단산업과의 기술적인 접목으로 다양한 서비스를 창출하고 있는 외식기업은 외식의 소비 욕구를 촉진함과 동시에 발전의 기반이 되어가고 있다.

따라서 한국의 외식산업에서 외국의 유명브랜드가 국내에 상륙하여 비약적인 성장을 할 수 있었던 것은 바로 프랜차이즈 시스템(Franchise system)도입이라 할 수 있으며 프랜차이즈 시스템의 정착현황과 성장할 수 있었던 배경, 또 프랜차이즈시스템 도입의 장단점을 보면, (표-1~3)와 같다.

〈표 1〉 외국 브랜드가 한국에의 정착현황

1979년	1890년	1882년	1984년	1987년	1988년	1990년	1991년
롯데리아	아메리카나	버거킹	웬디스 센터기후라이드치킨	데니스 코코스	맥도날드	하디스 델타코	시브웨이

〈표 2〉 외국브랜드가 강조하는 외식산업의 경영형태¹⁵⁾

장 소	인구밀도가 높은 서울지역(Location)
분 위 기	밝고 맑은 깨끗한 분위기
service방법	세련된 service
메 뉴	표준화된 메뉴
운영방법	Franchise system

〈표 3〉 프랜차이즈 시스템이 갖는 장·단점 비교¹⁶⁾

	장 점	단 점
본 부	자본조달이 용이 규모의 경제 실현 집중 홍보가능	관리통제 어려움 조직의 비활성화 가능
가맹점	사업 실패율 낮음 소액 자본 및 무경험으로 독립사업 가능	갈등조정이 어렵다. 개성있는 영업활동이 어렵다.
소비자	표준화된 상품 및 서비스 제공 가능	독과점시 불이익 분쟁시 책임소재 불분명

15)오진권, 한국형 프랜차이즈의 전개법 연구 호텔 외식경영학회 1996. p217

16)강병남, 외식산업 프랜차이즈 시스템 마케팅 전략에 관한 연구, 한국조리학회 1997. p157

2. 외식산업 종사자의 이직 요인

1) 이직의 의의와 유형

(1) 의의

외식산업 종사자의 이직율이 타업종보다 비교적 높은 업종이다. 최근 IMF의 영향은 기업의 조직 슬림화란 구조조정은 실업자의 포화상태와 불안의 나날이 연속이다. 예전의 종사자의 이직에 대한 이유와는 전혀상반된 상태이나 아직도 현업에 근무중인 능력있는 직원을 기업에서는 육성보다는 발굴의 초점이 강하고 경제적인 면이라는 측면에서도 훨씬 이득이기에, 쌍방이 이간질을 시키고 있으며 이러한 순환의 악화는 인건비 상승을 부추기고 있다. 외식산업에 있어서 인력자원 활용의 중요성은 기업의 생사가 달려있기 때문에 그 중요성을 감안할 때 종사원의 이직에 대한 연구가 적실하게 필요하다 하겠다.

따라서 본연구는 외식산업의 경영 측면에서 이직을 최소화해 주목적을 두고 직원들의 이직을 하는 원인을 규명하고 이 원인규명을 바탕으로 종사자의 이직율을 최소화할 위한 개선책을 제시함으로써 외식산업에서의 안정적인 인적자원관리 효과를 극대화 시키고 기업 경영에 기여한다는데 목적을 두고 있다. 다음은 각 학자들의 주장하는 이직에 대한 의의(표-4)를 모았다.

〈표 4〉 이직의 의의(17)

학 과	정 의
price(1977)	사회시스템의 구성원경계를 유출입하는 개인의 이동
Gaudet(1960)	노동력의 이직(Laborturnover) 특정한 공장이나 사회에 있어서 노동자의 유출입
Bluedornd(1977)	turnover를 작업으로 부터의 이탈(Withdrawal from work)
김정만(1996)	기업과 개인간의 근로계약의 종결(조직내부에서 외부로 유출)

이러하듯 외식산업의 종사자의 이직도 자의던 타의던간에 이유는 각기 다르겠으나 보다 더 나은 삶을 영위하기 위해서 기업과 개인간의 사회와 개인간의 테두리 안에서 외부로 유출되는 것을 이직이라고 말한다.

(2) 유형

이직의 유형은 여러학자들(wasmuth and Davis, 1983, Dalton andTodor, 1982)에 따라 상이하다. 여러학자들이 주장하는 이직유형을 종합하여 본다.

17) 김정만 호텔산업에 있어서 이직을 최소화 방안에 관한 연구 한국 호텔 외식경영학회 1996. 6호 p44

◎ 학자들의 주장하는 이직의 유형.

① 외부적 대 내부적(External VS Internal)

조직외부에서의 이직은 통제가 불가능하나 조직내에서의 이직은 기업의 노력여하에 따라 통제가 가능하다.

이러한 유형의 이직은 범주가 광범위하고 근본원인을 분명하게 밝히기가 어렵다는 점이다.

② 자발적 대 비자발적(Voluntary Versus involuntary)

④ 대부분 자발적 이직 이기에 경영주는 이점에 초점을 두고 있다. 외식산업에 있어서 (개인의 직장, 직무 불만족, 타회사로 이동의 사직, 등등)의 개인의 욕구 충족을 위한 행위로 이직을 한다.

⑤ 반면 비자발적 이직은 최근 IMF에 의한 비중이 높은 현실이다. 불경기의 영향으로 구조조정에 의한(명태, 조태, 권고사직, 해고 등등) 본인의 의사와는 상관없이 기업조직을 떠나는 것을 말하며 실업자 200만을 해결하기 위하여 정부차원에서도 고용 재촉진 과정이란 프로그램을 운영하는등 이 문제에 고심을 하고 있다.

③ 회피가능 대 불가능(Voluntary Versus involuntary)

이것은 경영자의 통제가능한가 불가능하지 않은가의 분류다. 이부분은 회피 불가능한 질병,사망등을 들으며 조직이 통제 불가능한 것을 관리 한다면 비생산적이며 시간 낭비이다.

④ 계획적 대 비계획적(Planned VS Unplanned)

이부분은 기업과 개인간의 차이라 보겠으나 기업에서 필요에의해 예정된 인원 감축으로 경영상 필요 조건이라면 이직으로 보기 어려우나 개인이 본다면 ②번항의 비자발적 이직 (involuntary) 이라 하며 unplanned(비계획적인 이직)이기에 개인의 목표달성에 큰 차질을 줄 수 있다.

⑤ 순기능 대 역기능(Functional VS Disfunctional)

기업은 개인을 필요로 하는데 조직을 떠나려고 이직을 고집하는 경우 기업에는 역기능적 이직이며 그의 반대인 개인은 원하지 않는데 조직은 관심을 주지 않을 경우 개인은 떠날 수 밖에 없는 상황인 경우인데 기업에 중점적인 효과를 주는 경우를 순기능적 이직이라 본다. 이를 표로 나타내면 (표- 5)와 같다.

<표 5> 확장된 유형(expended taxonomy)

구	분	긍정적(+)	부정적(-)
조직에 대한 개인의 조정가	자발적인 이직 의사가 없을때	A 조직에 남는다.	B 해고된다.
	자발적인 이직 의사가 있을때	C 이직(역기능)	D 이직(순기능)

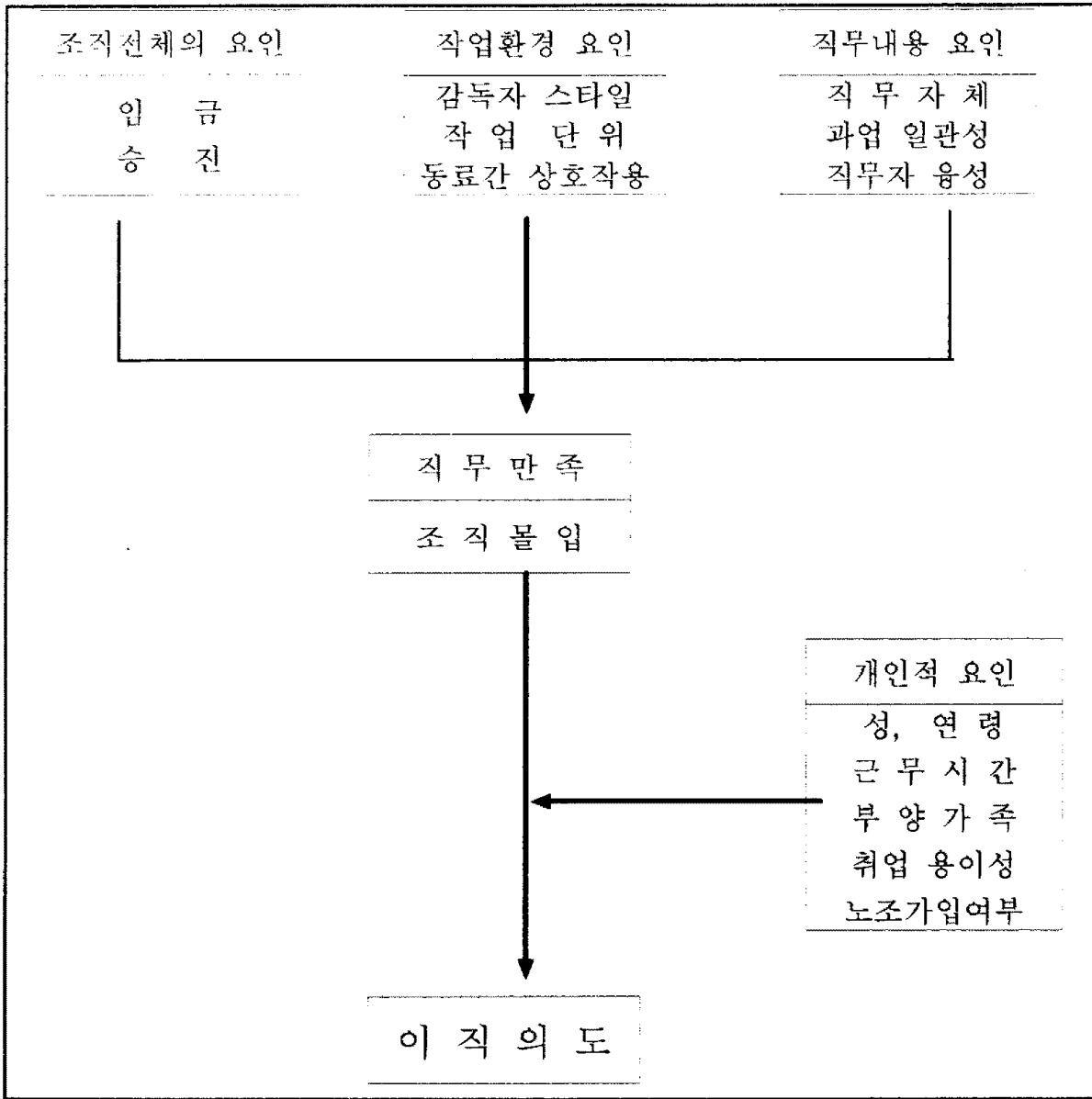
자료 : Dalton, D.R. , Todor W.D. , & Kvacckhardt, D.M., "Turnover Overstated The Funtional Taxonomy", Academy of Management Review, 1982(Vol.7), P. 118

2) 이직의 영향 요인

1) 직무 만족

일반적으로 직무 만족과 이직율은 역관계를 보이며 직무만족이 높은 사람은 이직율이 적다. 이직은 개인의 욕구와 이동가능성이란 변수에 의해 개인의 이직이 결정된다. 즉 이직은 조직내적 요인과 개인적 요인 그리고 조직외적 요인 등 3개의 변수가 개인의 직무만족도와 현 직무에 대한 기대 및 매력도 새로운 직무에 대한 기대 및 만족도 등에 영향을 미치며 이는 다시 이직의 의도, 직무대안 및 탐색 의도에 영향을 미쳐 이직에 이끈다는 이직결정과정의 모형을 Mobley(1977)는 제시했다. Pettman(1973)은 외적환경요인, 직무관련요인, 개인적용인을 제시 하였고 국내의 연구 결과는 대체로 임금, 승진기회, 감독방법, 직무만족 등이 주 요인임을 밝히고 있으며, 호텔산업종사원의 직무만족이 이직에 미치는 영향(우석봉/1995)의 연구 결과와 월간식당 7월호에 의하면 외식산업에 있어서 동료와의 관계 및 경영주나 중간관리자 스타일에 의한 이직에 많은 영향을 미친다고 하였다.

Porter와 Steers(1973)는 직무만족과 이직과의 관계를, 조직요인, 작업환경요인, 직무내용요인, 개인요인으로 분류하여 <그림 2> 와 같이 나타내었다.



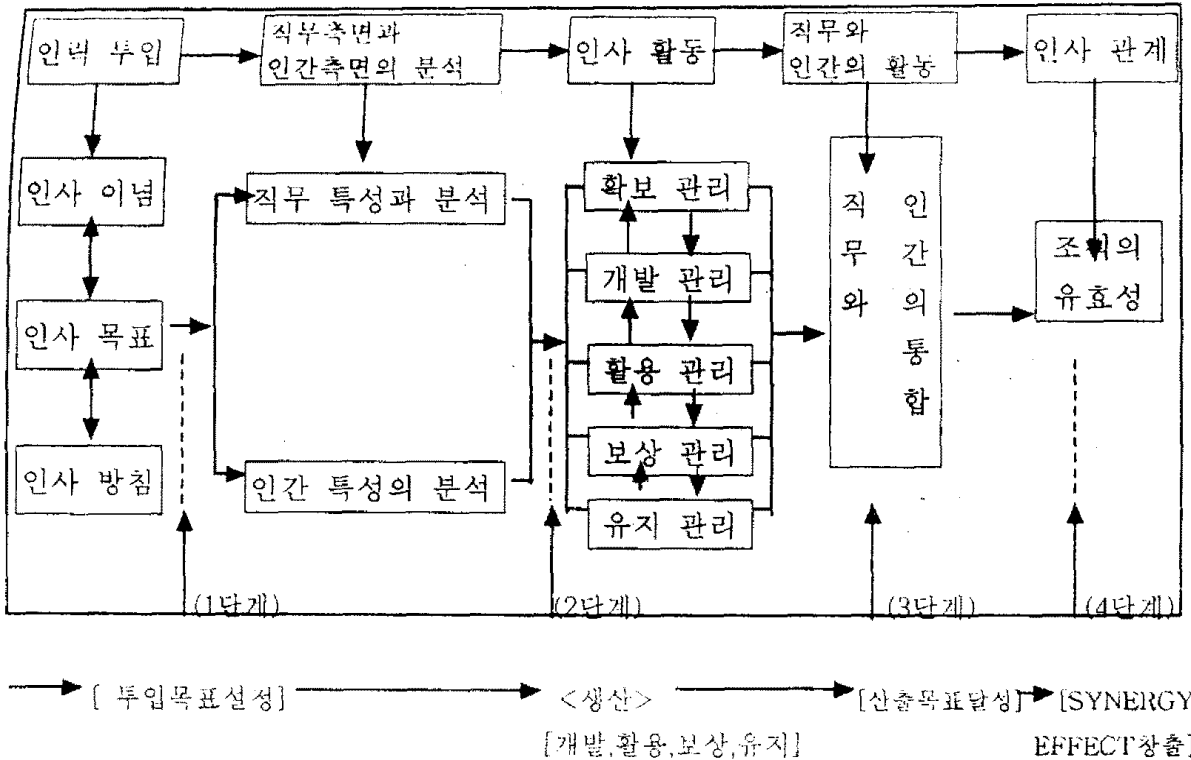
〈그림 2〉 Porter와 Steers의 연구모형

자료 : L.W Porter and R.M. Steers, "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", Psychological Bulletin, Vol. 80, pp151-176

(1) 조직 전체의 요인

조직 전체의 요인은 작업 집단과 가까운 외부의 사람, 사건에 의해 기본적으로 결정되는 임금 및 승진 정책 그리고 조직의 규모, 개인에게 영향을 미치는 변수를 말하며 임금이나 승진율은 직원의 기대와 공헌수준을 고려한 그의 만족, 불만족 정도에 따라 보다 더 나은 직무를 탐색할 것인가 아니면 그냥 안주할 것인가를 결정하게 된다. 현재 국내 호텔업계나 외식산업 종사자의 경우 고용과 임금정책에 대한 불만의 목소리가 제일

높은 것으로 연구조에서 나타났으며 반면 조직의 규모가 클수록 이직률이 낮은 것이 일반적이다. 이것은 대개 인사관리에 있어 체계적으로 잘 관리되고 있기때문인 증거다. 인사관리의 기본 도표는 (그림-3)과 같다.



<그림 3> 인사관리의 영향요인과 흐름도

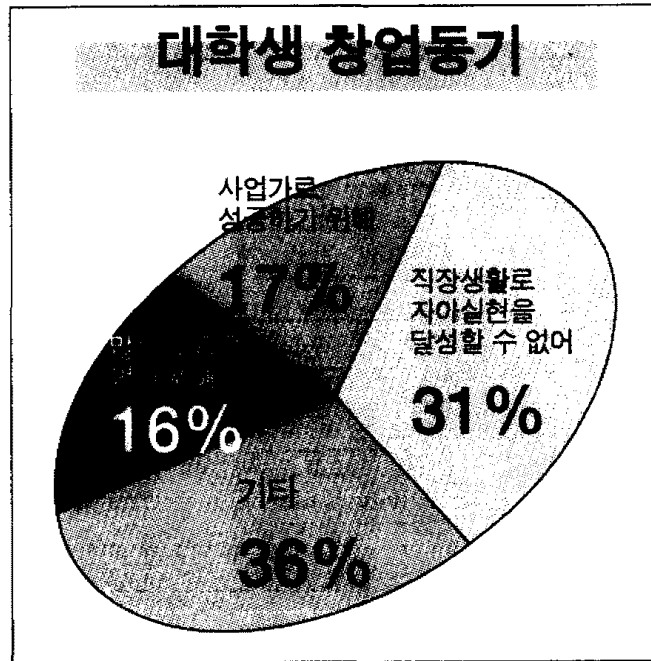
자료 : 논자 작성

이상과 같이 1단계의 투입과정은 종사자가 감지 할 수 없으나 2단계(생산)부터는 직접적인 체험과 정보를 얻고 그 결과에 따라 만족 또는 불만족을 느끼며 이직에 대한 고려도 하게 되는 것이다.

(2) 작업 환경의 요인.

외식산업에 있어서 종사자들의 이직을 하게 되는 경향은 ①감독자의 유형②작업단 위의 크기③동료 집단과의 상호 작용을 들 수 있으며 한가지 더한다면 ④종사자들의 인식 변화를 들 수가 있다. 특히 감독자의 경험을 토대로한 고정적인 관념과 편해로 인해 이직의 동기를 촉진시키는 영향 변수로 작용을 하며 작업장의 규모나 크기보다는 재정을 통한 직원들의 후생복지시설과 비전 그리고 급료로 인한 문제로 이직의 결정 변수로 작용을 한다. 그리고 선의의 경쟁을 하게 하고 동료간의 소중함을 알 수 있겠끔 하는 여건 제공은 기업의 매출 신장에 크나큰 원동력이 되지만 현실적으로 이러한 어려운 시기인 만큼 점점더 이질감은 커서 이직을 하고 싶지만 갈 수 없기에 크나큰 스트레스 요인으로 작용한다. 이러한 복합적인 작용은 직장 생활의 소중함을 상실한채 간섭받지않는 자영업에 방향이 돌아가고 있기 때문이다. 실제로 한 뉴스메이커 조사에 의하면 대

학생들이 창업을 생각하는 이유는 제일 먼저 대기업의 취업율이 너무나 좁은것도 문제지만 직장생활을 통해 자아를 실현 하기 어렵기 때문이 31% 사업가로 성공하기 위해서가 17% 많은 소득을 얻기위해서가 16%나타났다. 대학생의 창업동기 조사표를 보면 <그림-4> 다음과 같다.



<그림 4> 대학생들의 창업동기¹⁸⁾

(3) 직무내용원인

IMF체제 이전에는 관리부서쪽을 선호하는 경향이 높았으나 지금은 전문화 시대인만큼 그 흐름도 판이 바뀌고 있음이 사실이다. 종사자 개인의 직무수행에 요구되는 의무와 활동은 이직의 요인에 중요한 영향을 미친다. 누구나가 직장내에 선호하는 직무가 각기 잘 알지만 요구충족을 시키거나 대단히 어려운 일이다. 무엇보다도 외식산업의 종사자는 성격상 하루종일 뜨거운 기구를 다루는 조리사나 하루종일 서서 service를 하는 직원들은 이직율이 상당히 높으며 규모가 작을수록 업무분담이 체계적으로 잡혀 있지않아 이직하는 경향이 더욱 더 높다.

(4)개인요인

개인적인 요인으로는 ①연령, ② 재직기간, ③직업적성, ④개인적(personality)인 특성⑤가족에 대한 고려, ⑥노조 가입 여부, ⑦ 교육수준 등이 이직에 중요한 영향을 미친다. 외식산업은 성격상 service 부서일 경우 체구가 너무크거나 나이가 많으면 고객은 부담스러워 하기 때문에 경영주측은 나이가 많을수록 근속기간이 길 수록 이러한 종사자들의 많은 부담을 가지고 있는 실정이다. 그것은 우리나라 외식산업에 있어 국민의 식에 대한 고질적인 병폐라 할 수 있다.

18)뉴스메이커, 98년 5월호 p7

그러나 기업은 살아남기위해 계속해서 기구축소를 하고 있는 것이 사실이며 남녀노소를 불문하고 역대이래 푸대접을 받고 있는 것이 현실이다. 개인의 차이는 있겠으나 성격이 부드럽고 서비스정신이 풍부할수록 이직 성향이 적으며 교육수준이 높을수록 이직할 능력을 갖추게 되어 이직의 기회가 많았지만 지금은 이러한 모든 것이 무모하다고 볼 수 있다.

3. 직무에 대한 스트레스

옛말에 독약도 잘만 먹으면 보약이 될 수 있다는 말이있다. 실제로 일본에서는 운동선수들에게 복어의 독을 약간 덜 제거한 사시미를 입안의 혀가 약간 마비될 정도로 먹여서 운동을 시킨다고 한다. schemerhorn(1985) 등은 스트레스를 건설적인 면과 파괴적인 스트레스로 분류하고 스트레스와 작업성과의 관계를 (그림-5) 나타냈다.

적정량의 스트레스는 작업에 대한 지각을 불러 이르게 창의성 성실성을 고무시켜 성과를 높이거나 지나친 스트레스는 전자와는 정반대로 나타나 질병유발, 결근, 이직, 사고, 실수를 유발한다.

외식산업에 근무하는 종사원들의 스트레스는 타업종에 비하여 상대적으로 높은 것으로 나타나고 있다.

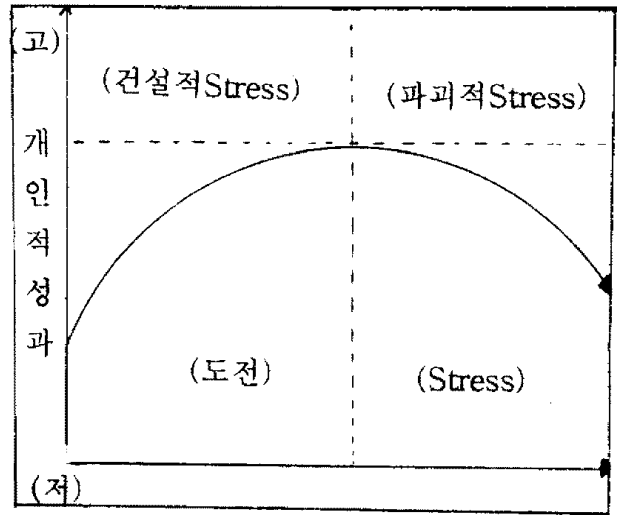
외식산업은 고객의 기대와 공급자의 목표갈등을 종사자가 현장에서 조정하는 역할을 해야하는 특수성 때문에 직무수행과정에서 직원이 받는 스트레스는

타조직보다 높다. 고객이 입점에서 나갈때까지 서비스를 제공하는 과정에서 생기는 스트레스는 결국 서비스 질을 저하시키며 그것은 곧 고객의 불만으로 연결되고 그

고객은 재방문 의사가 없으므로 그것은 곧 매출에 영향을 주게 된다. 게다가 IMF는 우리나라 빈부의 격차를 더 크게 벌려 놓아 그것으로 인하여 스트레스를 풀기

의 해 술을 찾는 것으로 조사 됐다. (그림-6)은 스트레스로 인한 직장여성이 술을 마시고 싶을때를 조사한 것이다. 91년 이후 부유층 소득이 74~76%에 달했던 중산층 소득이 올해는 68.0%, 내년에는 67.7%로 떨어진다.

또 부유층 소득의 35%를넘었던 하위층 소득도 올해는 28.5% 내년에는 28.4%로 감소해 빈부의 격차 심화되는 것으로 예상된다. 이같은 사실은 금융연구원이 5월 29일 경제환경 변화가 소득분배에 미치는 영향이라는 보고서에서 밝혀졌다. 빈부격차가 더 벌어지는 싶을 때 이유는 중산층과 하위층은 임금이 하락하고 고금리로 인한 이자부담이 늘어난 반면, 부유층은 고금리로 오히려 여유돈이 늘어나는 경제적 이득을 보고있기 때문이다. 금융연구원은 "이같은 상황이 지속되면 중산층이 붕괴돼 계층이 상-하로 바뀌면서 심각한 사회문제를 야

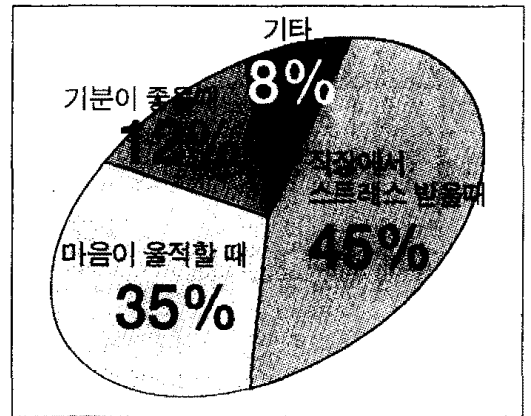


<그림 5> 스트레스와 성과

자료: J.R Schemerhorn, JR, J.G. Hunt, & R.N. Osborn, *Manging organizational Behavior*. New York : Wiley & Sons, 1985. p652

기 시킬것"이라고 지적했다. 직장여성의 반정도가 직장에서 스트레스를 받을 때 술을 마시고 싶어하는 것으로 조사되었으며 현대정유가 사내 여직원 100명을 대상으로 실시한 결과 '언제 가장 술을 마시고 싶은가'라는 질문에 45%가 직장에서 스트레스를 받을때라고 응답했다. 또 '마음이 울적할 때'라고 응답한 여성이 35%, '기분이 좋을 때'라는 응답도 12%를 차지했다.

한편 여직원의 주량은 소주 두잔이 36%로 가장 많았고, 28%는 두홑들이 소주 한병, 세병까지 마신다는 응답도 2%를 차지 했다. 또 '얼마나 자주 마시는가'라는 질문에 응답자의 51%가 한달에 한두번, 17%는 일주일에 한번정도, 매일 마신다는 애주가도 2%에 이르렀다. 이렇게 경제적인 어려움과 사회의 복잡 다양화로 인한고객의 다양한 욕구는 고객의 취급받는 방법에 대하여 스트레스의 정도의 차이가 있다고 한다. 스트레스가 미치는 악영향을 <표-6> 과 같이 나타낸다.



<그림 6> 직장여성이 술을 마시고 싶을 때
자료:뉴스메이커 98. 6월 p9.

<표 6> 조직에 대한 스트레스의 악영향

직접 비용 요소	간접 비용 요소
여와 소속 (결근, 패업과 작업중지, 이직)	활력 상실 (사기저하, 동기 감소, 불만족)
직무성과 (산출의 질, 생산량, 사고, 기계고장, 자재낭비, 재고 감소)	의사소통의 비효율 (종사원간의 정보왜곡)
스트레스 피해(종사원에 대한 책임보상)	작업분위기의 본량 (불신, 경멸, 증오)
	기회비용 상실

자료 : I.C. Quick, J.D. Quick., Organizational Stress and preventive Management, Mcgrawill Co., N.Y, 1984. p76

최근 여성의 적극적인 사회진출의 간접지표가 되는 25-29세의 미혼율이 85년에는 18.4%인데 90년에는 22%로 올랐다 이것은 개인의 능력을 스트레스 해소와 덜받는데 한 몫을하는 요인중의 하나라고 볼수있으며 외식산업의 근무하는 종사자의 스트레스의 근본적인원인은 다음과 같다.

- ① 경영자측으로부터의 스트레스(Stress) : 긴 근무시간, 임금, 타업장으로의 지원(Helper), 과중한 업무량
- ② 동료로부터의 스트레스(Stress) : 비협조적인 동료, 결근자, 불협화음,

③ 고객으로부터의 스트레스(Stress) : 비인격적으로 대하는 고객

④ 기타 : 근무시간내내 서서 일해야 하는 환경 사회적인 인식도가 낮음등을 들을 수 있다.

III. 외식산업 종사자의 이직율에 대한 실증분석

1. N사의 한식,양식, 영업부서와 조리부서

1) 한식,양식, 영업부서에 대한분석

(1) 한식 영업부의 분석.

〈표-7〉 N사의 3년간 한식 영업부 이직에 대한 현황

년도	1월초 현재인원	입사자 남,여 포함	퇴직자	12월말 현재인원	이직율
1995	71名	125名	146名	50名	17.13%
1996	50名	110名	123名	37名	20.50%
1997	37名	64名	68名	33名	15.31%

자료: 논자작성.

95년 1월초 근무 인원이 71名 + 125名 = 196名 - 146名 = 50名으로 95년도에 17.13% 96년도에 20.50% 97년도에 15.31%,로평균약 17% 정도의 이직율을 보였다.

이러한 이직율을 인원으로 따져보면 95년도가 21명, 96년도가 13명, 97년도가 3명, 전체적으로 인원이 줄어들고 있는 것을 볼수 있으며 그러한이유는 ①외식산업에 있어서 경제가 악화 돼 있다는 것을 여실히 증명해 주고 있다. 95년에서 97년도 최종인원을 보면 71명에서 97년 12월말에 33명으로 약 50%의 인원이 줄었다.

한식 영업부의 구성인원이 여성이고 이직(입사, 퇴사)도 주로 여성이다. 주로 3개월이상 1년 미만 근무자가 이직율이 높은 것으로 나타났으며 이러한 이유는 ②애초에 인원구성을 경영주가 잘못잡았으며 그리고 또다른 이유는 외식산업이 활황기일 때 급료에 대한 불만이 크므로 이직의 요인도 상대적으로 크다고 보았다.

③또다른 이유는 관리자의 그릇된 편해를 들을수가 있겠다. 관리자의 선입견에 의해서 편애와 이간질이 고객의 불평으로 이어져 열심히 일하고도 보람을 못 느끼기에 곧 이직으로 이어지는 것이다.

(2) N사의 양식 영업부의 분석

〈표 8〉 N사의 양식영업부 3년간 이직에 대한 현황

년도	1월초 현재인원	입사자 남,여 포함	퇴직자	12월말 현재인원	이직율
1995년	14名	28名	26名	16名	15.47%
1996년	15名	34名	26名	24名	13.54%
1997년	24名	23名	26名	21名	9.02%
TOTAL					

자 료 : 논자작성

매년 영업 신장율이 20%이상을 하는 연회 위주의 업장으로 구성 인원의 50%를 고정 일용직을 고용하는 영업의 특성이 있으니 제일 큰 문제는 질높은 서비스 요구에 부흥하지 못하며 상대적으로 발생하는 쓰레기에 의한 환경오염이라 할 수 있다. 조사에 의하면 매년마다 고용인원이 증가한 것은 IMF이전까지만 하더라도 1년 매출액이 약 60억을 달하였으니 작은 인원으로 단시간에 수많은 인원을 해결해야 하는데의 문제점은 하나 들이 아니며 이것은 곧 이직으로 이어진다는 사실이다. 구성원은 물론 업장성격상 남성이며 한식영업부보다 인원이 적은 것은 영업구조상 행사가 많을때는 일용직을 많이 고용하고 행사가 없을때는 최소의 고정 인원만을 배치하는 효율적인 경영을 위해 신축적으로 운영의 묘안을 살린 것이다.

그런데 이직을 하는 이유로는 ①적은인원에 많은 인원 해결의 강도높은 노동, ②노동의 강도는 높은 반면 급료는 약한 것 ③항상 외식업에 종사하는 직원은 바쁘면 식사도 못하고 중노동을 하는데 비해 그에 뒤따르는 복지제도는 너무도 열악하다. ④고생한 만큼의 댓가(TIP)를 골고루 분배해야하는데 그러하지 못한 점 등이 이직의 동기부여를 제공 한다고 조사되었다.

2) (주)N사의 한식, 양식, 조리부서의 분석

〈표 9〉 N사의 한식조리부 3년간 이직에 대한 현황

년도	1월초 현재인원	입사자 남,여 포함	퇴직자	12월말 현재인원	이직율
1995	42名	11名	30名	23名	5.95%
1996	23名	8名	12名	19名	4.34%
1997	19名	10名	11名	18名	5.26%

자료 : 논자 작성

〈표 10〉 N사 양식 조리부서의 3년간 이직에 대한 현황

년도	1월초 현재인원	입사자 남,여 포함	퇴직자	12월말 현재인원	이직율
1995	30名	26名	25名	31名	6.94%
1996	31名	23名	24名	30名	6.45%
1997	30名	12名	14名	28名	3.88%

자료 : 논자 작성

조리부서는 영업부서와는 상반되는 현상을 볼 수가 있다. 영업부서는 평균이직율이 17%나 되나 조리부서는 6%정도로 약 3배정도 이직율이 영업부서가 높은 것으로 분석되었다. 종사자가 퇴직하는 기간도 한양식 영업부는 3개월 미만근무자가 많았으나 조리부서는 개업이래 지금까지 20년 장기근속을 하는분이 있는가 하면 퇴직도 6개월이상 근속자가 퇴직을 하는 것으로 분석되었다.

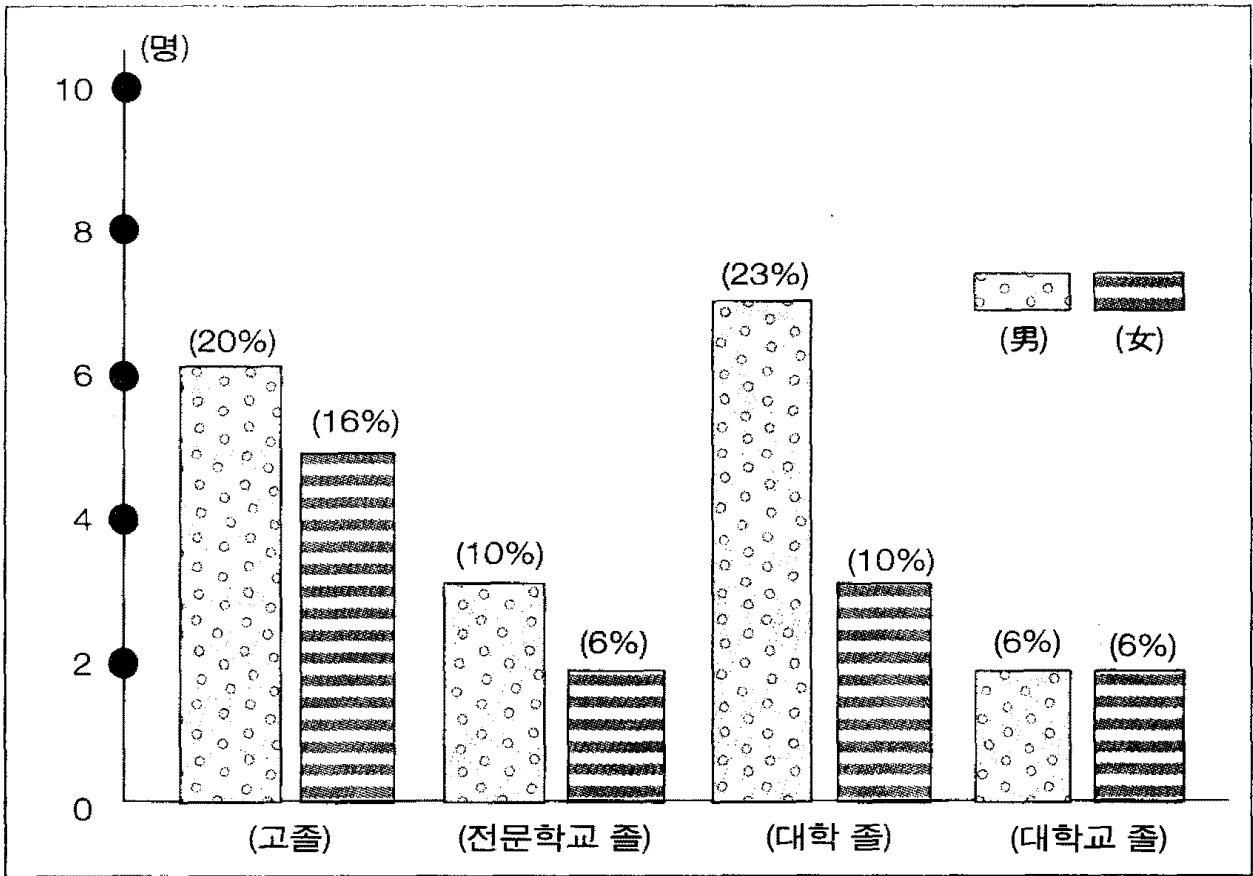
당연히 이직의 동기도 영업부서와는 상이한 부분이 많아 분석을 해보면 ①어느정도 계획을 세워 목표달성했으면 전혀다른 경영이나 새로운 직업을 갖는 것으로 분석됐듯이 영업부서와 같이 동종업계로 이직하는 경우가 많지가 않았다.

한식조리부가 95년에 42명이었던 것이 97년에 18명으로 42%씩 터무니 없이 줄은 것은 경영주의 판단 잘못으로 한식은 영업을 잃고 양식은 상대적으로 잘 되었기 때문인 결과이다. 양식같은 경우 노동의 강도는 높아도 이직율이 적은 이유는 강한 리더쉽과 서로를 위로해주고 아껴주고 사랑으로 응집력을 키워주고 개인의 애로사항까지 상사는 해결해 줄려고 하는 아름다운 미덕이 한 몫한 것이다. 그러나 일부 경우에 따라서는 더 좋은(급료가 많은)곳으로 이직을 하는 경우도 있으나 대부분 남자는 군대문제로 이직을 하게 되고 또 하나의 이직의 동기로 본다면 동료간의 작은 갈등으로 이직을 하는 계기가 되기도 했다. 이제는 IMF로 인해 이러한 모든 문제등으로 이직을 하는 것이 아니라 구조조정으로 인해 이직이 아닌 명퇴, 조퇴, 해고로 인하여 대책없이 안방에 들어안게 된다는게 제일큰 문제인 것 같다.

2. J사의 양식, 영업부와 조리부서의 현황

이것은 J사외식 종사자의 이직율을 그래프로 나타낸 것이다.

〈그림-7〉 참조, 〈표-11〉 참조



〈그림-7〉 학력 및 이직률에 대한 분포도

자료 : J사의 외식종사자 이직에 대한 통계자료

〈표 11〉 J사의 퇴직자 현황

퇴직인원	남 18명.....(60%),		여 12명.....(40%)	
연령	남	20~25세 11명(36%)	26~30세 7명(23%)	
	여	20~25세 7명(23%)	26~30세 5명(16%)	
학력	남	고졸 6명(20%)		대학 7명(23%)
		전문학교 3명(10%)		대학교 2명(60%)
	여	고졸 5명(16%)		대학 3명(10%)
		전문학교 2명(6%)		대학교 2명(6%)
사유	남	이직 13명(43%)	①임금의 불만족(49%)	
		결혼 2명(6%)	②관리자의 리더쉽 부족(편애, 적재적소 배치무지)	
		창업 3명(10%)	(20%)	
	여	이직 6명(20%)	③경영주의 무관심(복지시설 및 임금) (18%)	
		결혼 6명(20%)	④직원들간의 상호이해부족으로 인한 갈등심화(7%)	
	창업 0명	⑤Menu나Service방법의 단순함(항학열의 부족)(6%)		

자료 : J사의 퇴직자에 대한 통계자료

학력별 이직의 자료를 보면 고졸자의 경우는 아직도 우리나라 외식산업체에 근무하는 종사자의 대다수가 고졸자라는 것을 보여주고 있으며 전문대학 졸업자와 양분되는 현상을 보여주고 있다. 특히 영업부서에 근무하는 직원들이 대다수이기에 상대적으로 급료 문제로 인한 이직율이 높은 것으로 조사되었다. 전문대학 졸업자의 이직율이 최고로 높은 이유중의 하나는 실제로 현실과 현세대와의 사고의 차이가 가장 큰 것으로 분석되어 처음은 대단한 열의를 가지고 입사를 하나 시간이 흐를수록 힘이들다는 것을 느끼며 사고와는 다르다는 판단하에 인내하지 못하고 퇴사를 하는것과 힘들게 돈을 벌기보다는 (쉽게 고객을 맞이하여 보고 느끼는 것이) 한탕주의의 인식을 강하게 작용하여 이직을 하는 것으로 나타났다.

그래서 임금에 대한 불만이 가장크고 두 번째로 중간관리자의 편애와 관리에 대한 무지도 큰문제로 대두되었다. 실제로 필자가 근무하던곳도 임금에 대한 불만보다는 관리자의 편애와 관리무지로 인해 이직을 하게되는 것을 종종보아 왔다.

세 번째 경영주의 무관심과 무시하는 경향도 무시하지 못할만큼 이직에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 교학생(해전대학 외식산업과)의 산학실습을 마치고 발표한 내용에 의하면 휴게실이 없다, 주방이 너무 비좁다 (작다) 바닥이 너무 미끄럽다, 화장실이 너무 멀다 등등 호소하는 것을 보았으며 다시한번 이 문제에 대하여 경영주가 고려해 보아야 할 사항이라고 본다.

이렇게 열악한 환경속에서 근무를 하다 보면 자연스럽게 이기적이고 강도높은 노동에 시달리고, 상대를 이해하기 보다는 짜증스럽고 작은것도 이해가 어렵고 자연히 갈등은 심각하게 진전될수밖에 없고, 그것은 곧 서로를 불신으로 이어져 이직의 동기와 반면에 질 좋은 Service를 기대할 수가 없게 된다. 따라서 매출에 막대한 영향을 줄 수밖에 없으며, (Q.S.C) Quality, Service, Clean의 강조가 무색해질 수 밖에 없게된다.

3. T사의 영업부와 조리부서의 분석

이 외식산업체는 우리나라에 상륙하여 성공한 업소중에 하나이다. 대체적으로 교육에서부터 체계적이고 안정적으로 운영은 되고 있으나 IMF의 위력은 역시 대단하다.

이업소 역시도 축소하여 운영하는 실정이나 당연히 종사자가 자연감소가 되더라도 인원채용은 낮고 있는 상태라서 직원들의 강도높은 노동으로 인한 불만이 많지 않을수가 없다.

다음은 T사의 종사자 이직에 대한 분석표이다.(표-12참조)

(표-12) T사의 퇴직자 현황

퇴직인원	남 17명.....(43%),		여 23명.....(58%)	
연령	남	20~25세 10명(25%)	26~30세 7명(18%)	
	여	20~25세 15명(38%)	26~30세 8명(20%)	
학력	남	고졸 4명(10%), 전문대졸 10명(25%), 대졸 3명(7%)		
	여	고졸 6명(15%), 전문대졸 15명(38%), 대졸 2명(4%)		
사유	남	이직 14명(35%), 창업 3명(8%)		
	여	이직 15명(38%), 창업 0, 결혼 8명(20%)		
		①임금이 불만족 (1) ②관리자의 리더쉽 부족(편애, 적재적소 배치무시) (3) ③경영주의 무관심(복지시설) (4) ④직원들간의 상호이해부족으로 인한 갈등심화 (5) ⑤Menu나 Service방법의 단순함(발전전망의 부족) (2)		

자료 : T사의 N지점 퇴직자의 통계자료

이 외식산업체는 분점이 있는 관계로 특정 지역의 한 개 지점만 선정하여 자료를 수집하였다. 대부분 Family Restaurant의 특성은 정직원을 채용하여 운영을 하여야 질높은 Service를 기대할 수가 있는데 경영의 어려움을 타개하기위해 정식직원보다는 일용직이나 아르바이트를 더 많은 비중으로 운영을 하는 것으로 나타났다. 그리고 최근에는 경영형태가 연봉제 위주의 계약형식에 의한 경영으로 바뀌어 운영을 하고 있는 것으로 조사되었다.

이 회사의 인원구성이 대다수 남자와 여자의 비중이 6:4이었으나 퇴직자 수는 여자가 더 많으며 연령층도 20-25세가 주류이기 때문에 퇴직자 역시 이 연령대에 주류를 이루고 있다.

퇴직의 주 이유로는 임금불만족으로 인한 이직이 첫 번째를 차지하고 두 번째는 5번항인 Menu나 Service방법의 단순함, 세 번째가 관리자의 리더쉽 부족 등으로 나타났다.

학력별 분석에 의하면 대부분이 직원들이 전문대학을 졸업을 하였기에 이직율도 주류를 차지했다. 임금에 대한 불만도 컸지만 또 하나의 문제라면 현대인의 사고방식의 변화라고 볼 수 있다. 오늘날 현대인은 절실한 필요에 의한 것보다 그저 쉽게 생활을 하는 사고 방식과 야망과 포부도 없으며 게다가 형식에 얽매이는 것을 싫어하는 사고에서 비롯됐다고 볼 수 있다.

특히 4년제 대학을 졸업한 직원의 이직율이 적은 이유는 두가지로 분석해 보았다.

첫번째로는 아직까지도 우리나라 외식산업에 있어서 4년제 대학 졸업자가 기획이나 인사쪽을 제외하고는 필요성을 못 느끼고 있으며 반면에 둘째로 이러한 엘리트 사원을 채용하고도 기업의 다른 이면이 노출될까봐 두려워 채용을 꺼려하는 것으로 조사되었다. 그러기 때문에 극소수의 4년제 대학 졸업자가 외식산업체에 직장을 잡을 뿐이며 상대적으로 외식업체에 지원을 하는 4년제 대학 졸업자들도 막상 입사를 하고나면 업무의 단순함과 한정된 업무의 지루함을 깨닫고 곧바로 타 업체로 이직을 하게 된다는 것이다 그래서 아직도 외식산업체는 4년제 대학을 졸업한 인재보다는 전문대학을 졸업한 인재가 적격자인 것으로 판명되어 우리나라 외식업계에 관련된 4년제 대학교가 인재 양성에 고심을 하고 있는 현실이라고 할 수 있다.

IV. 외식 종사자들의 이직에 대한 문제점과 개선방안

1. 우리나라 외식 종사자들의 이직에 대한 문제점

위에서 언급한 우리나라 외식산업체 N, J, T의 3사를 어렵게 자료를 수집하여 분석하여 본 결과 다음과 같은 문제가 지적 되었다.

- ① 임금에 대한 불만족. (업무의 강도에 비해 너무 임금이 싸다는 것)
- ② 관리자의 리더쉽 부족. (편애, 적재적소 배치무시, 고정관념 탈피 안됨)
- ③ 불공정 한 인사정책

- ④ 경영주의 무관심 (복지시설 샤워실, 화장실, 휴게실 없거나 아주 작음, 작업공간 너무좁음)
- ⑤ 직원들 상호간의 이해부족으로 인한 갈등 심화
- ⑥ Menu나 Service방법에 있어서 단순함. (개발, 상품의 인식이 전혀 없으며 투자를 않함)

본 논문에서는 대표적으로 크게 6가지로 문제를 다루었으며 그 외의 관리자들의 부도덕한 행위에 대한 불만 등등. 많은 문제점을 지적한 것으로 나타났다.

2. 우리나라 외식 종사자의 이직률 최소화를 위한 개선방안

외식산업 종사자가 정들었던 회사를 떠나는 이유가 다양한 만큼 이직률을 최소화 시키는 방안도 역시 다양한 차원에서 연구 되어야 한다고 보며 본 연구에서는 크게 경영자 차원, 근로자차원, 정부 및 유관기관의 차원의 3가지로 나누어 제시한다.

1) 경영자 측면

(1) 상하간 동료간의 화합 분위기 조성이 급선무이다.

인간은 아주 작은것에서 감동한다는 것을 익히 알고 있듯이 조직상 상하관계는 불가피하나 직원을 대할 때 식구처럼 대하여 수동에서 능동적인 인식사고가 전환 되게 하여 즐거운 마음으로 고객에게 질 좋은 Service를 제공하여 생산성을 높일 수 있게끔 초점을 두어야 할 것이다.

(2) 스트레스 해소와 적재적소 배치

직무로 인한 스트레스는 곧 생산성 저하를 초래하기에 경영자와 종업원, 그리고 동료간의 적극 협조하는 자세를 갖도록 대화의 창구를 열고 교육을 통하여 관심 있는 배려가 교육이 필요 하다고 본다. 아직도 고객으로 하여금 직원을 천시하는 고객은 줄었으나 아직도 스트레스를 가중시키는 커터란 요인으로 남아 있어 교육을 통해 무례한 고객을 적절하게 다루는 기술을 습득시킬 필요가 있다.

적재적소의 배치에는 신체적, 지적, 정신적인 요구사항등 그외의 여러가지를 분석을하여 배치하여야 개인의 성취감은 물론 회사에도 기여를 하게되며 그리고 채용당시에도 외식업에 적성이 맞는 인성이 부드럽고 Service 정신이 투철한 인재를 선발 해야 할 것이다.

(3) 임금제도 개선을 통한 적절한 임금수준 유지

대부분 우리나라 외식산업체의 임금체계가 대체로 기본급은 낮게 책정 하고 반면에 제수당 제도를 많게하고 있는 것이 사실이다 이러한 임금제도는 장단점이 있겠으나 복잡한 수당체계를 운영하므로써 직원들에게 실제이상으로 기업이 혜택을 주고 있는것처럼 왜곡된 인식을 주고 있으며 특히 봉사료 제도는 기본급을 낮게 책정하는 요인으로 업체에서 운영을하는 예도 있었다.

그러나 외식업은 이문제에 대해 끊임없이 개선을 요구해온 결과 기본급화 되었으며 계약형식으로 차츰 바뀌고 있는실정이다.

그러나 이부분에 대해 경영주가 개입하여 합리적인 문제점을 해결할 경우 이직률에 대한 최소화는 확실히

효과를 볼 것이라고 본다.

(4) 철저한 교육 및 재교육 실시

교육은 비용개념이 아닌 투자의 개념으로 바뀌어야 한다. 필요인원을 교육을 시켜 육성이 아니라 스카웃을 하는경향이 우리의 실정이며 교육을 하더라도 전사원이 전사적으로 해야 하는데 특정인만 집중 육성하는 경향이 있어 이것 또한 종사원들 상호간의 갈등과 이직으로 이어질수있다.

교육에 투자하는 금액도 선진국에 비교하면 약 5배 정도나 작은 것으로 나타났으며 하루속히 이러한 인식변화를 깨닫고 교육을 강화하여 성취동기를 형성시켜 근무의욕을 증진시켜 기업의 장기적인 인재확보에 투자를 이끼지 않아야 한다.

이것은곳 Service 수준을 향상시키고 나가 직업만족도도 높아져 이직을 방지에도 도움이 될 뿐만아니가 결국 매출신장으로 집결된다고 본다.

(5) 이직 및 정주 원인분석

직원들은 직장으로 부터 얻고자 하는 사항들이 무엇인지 이직의 요인이나 고충 또는 정주하는 이유는 무엇인지, 장기근속하는 직원들이 자신의 직장을 왜 떠나지 않는지를 공식적이든 비공식적이든 모든방법을 동원하여 분석해야 한다. 병은 알고있는데 병명을 모른다면 수술을 할수없듯이 기업이 원하는 경영전략을 토대로 한 직원의 안정적인 직장생활을 한다는 것은 대단히 중요한 사항이다

직원이 좋아하는 점과 불만족해 하는점이 무엇인지 알아내어 단점은 보완하고 장점은 타직원들간에도 똑같은 느낌과 감정을 갖도록 유도하여 이직을 사전에 방지 해야한다.

(6) 공정한 인사정책

조직내의 가장 중요한 요인중의 하나가 불공정한 인사라는데 이론을 제기할수 없을 것이다. 외식산업에 있어 경력자가 이직을 하는 이유는 승진을 보장해 주기 때문에 이직을 한다. 그리고 승진하면 임금이 상승하겠지만 직원과 경영주간의 상호 충분한 교감이 이루어 진다. 승진에 대한 사규를정하여 내부직원 우선권의 기회부여와 순환 근무제도를 실시해 타부서의 이해를 돕고 적성에 맞는 부서로의 이동기회를 제공하는 것도 효율적인 인사정책 이다.

(7) 건전한 노사관계 형성 노력

지금까지는 노사관계가 대립관계의 경향이 짙었으나 상호 인식전환을 위한 공동노력이 선행되어야 하며 회사의 경영방침이나 영업 실적 등을 깨끗하게 공개하여 이해를 촉구함과 동시에 직원은 동반자 내지는 노사가 주인의식을 고취시켜야 한다. 방만한 덩치의 껍데기 큰 기업도 중요하지만 알차게 속이 팍 찬 IMF에 꼭 맞는 경영전략이 노사의 주인의식과 더불어 이직을 최소화 할 것이다.

(8) 후생 복지제도의 절대적 개선이 필요

외식산업의 종사자가 열악한 임금이나 보수의 개선 못지 않게 쾌적한 근무환경이나 복지시설 개선을 절대적으로 요구하고 있다. 응답자의 대다수가 근무하는 장소가 비좁으며 미끄러워 안전사고에 위험성이 크다고 대답을 했으며 휴식공간이 거의 없거나 있더라도 거의 상상조차 하기 싫을 만큼 열악하다. 심지어 어떤 곳의

휴게실은 그 밑에 정화조가 있어 휴게실에 있는 것이 더 괴로운 그러한 환경이 있었다.

외국같이 탁아시설이니 양육비 제공이나 교통수단을 제공하는 등등은 상상조차 할 수 없으며 IMF로 인해 그러한 정책은 아예 잊은 지가 오래 이었다. 그러나 이러한 악영향은 직장의 애착심은 사라지고 질 낮은 Service를 제공할 수밖에 없다는 것을 심도 깊게 고려해야 할 것이다.

(9) 권한의 책임보장과 자긍심 고취

외식산업에 종사하는 직원의 대다수가 중역직 극소수만 제외하고는 의사결정 과정에 참여는 고사하고 인식조차도 못하고 있기에 직무에 만족을 못하고 있으며 이러한 것의 결여는 장기근속과 질 좋은 Service의 기대란 쉽지가 않다. 차츰 이러한 모순들이 변모하여야만이 기업의 성장에 일익을 하게될 것이고 외식산업이라는 특정적인 산업에 불만족에서 지속적인 교육은 직업전선의 서비스 함양과 직업에 대한 중요성을 인식시켜서 이 분야에 아주 중요한 일을 하고있다는 긍지를 갖게끔 하는 일이 중요하다. 자신에 대한 긍지는 생산을 높이는 것은 물론 사회 경제 문화적 기능에 아름다운 꽃으로 승화될 것이다.

(10) 회사문화에 대한 충분한 제공

회사가 지향하는 목표나 회사문화를 경영자는 직원들과 함께 알리고 그들의 요구사항과 개선문제를 해결할 때 기업문화의 창조 뿐 아니라 직원의 내재된 인식은 조직몰입, 자긍심 등으로 전환되어 주인의식을 갖게 될 것이다.

2) 근로자 측면

우리는 지금까지 경영자 측에 일방적인 불만 불평과 요구를 해왔다. 21세기의 지금 IMF의 도래는 경영주와 종사자가 다시 한번 돌이켜 보지 않을 수가 없다. 나는 지금 무엇을 잘못하고 있는지 회사에서 진정 제 자신이 주인 의식을가지고 업무에 임하는지 등등 심각 하게 체크해 보아야 할 것이다. 여기서 외식산업 종사자가 수용해야 할 근무자세 및 의식을 전개하여 이직을 최소화의 방안 제시를 해 본다.

(1) 주인의식고취.

얼마전 한국 외식 산업 경영학회 창립 세미나를 마치고 술자석에서 바로 직원과 경영주의 역할에 대해서 그래도 국내에선 성공했다는 모주식회사 사장님과 강도높은 토론을 했으나 결국 경영주 입장에서는 종사자가 경영주의 체험을 못했기에 경영주입장을 잘모는다는 것으로 결론을 갖고 실감이만 하였다. 종사자의 주인의식의 고취란 말로는 절대로 성립이 안된다고 본인은 보며 어떠한 형태로든 그래도 주인의식을 심어 주어야만이 노사가 생존할수 있는 것이다. 경영의 방침을 바꾸어 진짜 주인행세를 하겠끔? 주식을 배분하거나 하면 차이는 있겠으나 우리가 흔히 이야기 하는 평생반려자라 강조하지 않아도 스스로 경영자라는 책임을 가지고 업무를 수행할 것이다. 이러한 방법도 이직을 줄일 수 있는 방안중의 하나이며 종사자 역시 사장이 먼저라기 보다는 능동적인 태도의 변화가 곧 자신을 발전시킬수 있는 유일한 방법중에 하나라는 것을 느끼고 시행하여야 한다.

(2) 자기 개발에 투자

우리가 전문분야에 있어서 1인자라면 적어도 그분야에서는 타이 추종을 불허할 만큼 자기 개발에 투자

를 해야 할 것이다.

그런데 최근에는 말만 꺼내기만 하여도 자타가 최고, 1인자라는 사람이 너무 많다. 과연 일인자가 되기 위하여 본인은 그만큼 자기 개발을 위하여 투자를 하는지 아무리 자기개발을 위한 좋은 조건일지라도 스스로가 노력이 없이는 결국 자신도 회사도 자신을 요구하지 않을 것이며 결국 도태되고 마는 현실, 그분야에 대해서 그 누구도 간섭할 수 없고 스스로 만족감과 성취감을 느끼게끔 노력해야한다.

(3) 투철한 직업관 소지

외식산업 종사자라면 한번쯤은 터무니 없는 봉변을 당하여 어리둥절해 본 경험이 있을 것이다. 종사자 스스로도 자신을 비하하는 견해가 종종 있을 때이다. 그러나 이제는 사회의 의식도 많이 달라진 만큼 자신이 직업관에 대한 자신감을 가지고 사회발전에 큰 기여를 한다는 자부심은 스스로를 발전 시킬 것이다.

3) 정책적인 측면

외식에 대한 중요성이 국제적으로 인식되어 가고 있는 현 시점에서 정부는 외식산업 경영자에 대해서는 기업의 윤리관을 직원(종사자)에 대해서는 올바른 직업관 확립에 선도적인 역할을 해야 할 것이다.

(1) 자격증소지자 위상강화

현재 우리나라 외식산업 종사자의 자격증 유,무에 따른 차별이 없어 자격증 취득을 위한 동기부여 결여 및 자격제도를 통한 전문성 제고의 취지가 희석되고 있다. 한 외식업소의 실사조사에 의하면 양식보다는 한식이 비교 할수 없을 만큼 자격증 취득자가 없으며(조리사의 경우) 홀을 담당하는 직원의 자격증제도는 없으며 회사도 자격증에 대한 처우에 대해서는 논란의 여지가 없는 것은 당연한 것이다. 십수년을 실무종사한 조리사가 어렵게 조리기능장 시험에 합격하여도 타종목의 기술사들은 제도화 되어 있는데 조리기능사는 그렇지 못하다.

선진국인 스페인, 프랑스, 이탈리아는 관광 통역 안내원을 국가공무원으로 신분보장을 해주고 있으며 일본의 관광 통역 안내원 수준은 세계적인 평판을 듣고 있으며 협회를 설립하여 합격자의 연수, 강화, 무료직업소개, 조사산업, 출판사업등을 전개하며 현재 7종의 자격증 제도를 개폐하여 국가 자격증(National Accreditation)으로 승격시켜서 종사자의 사기를 높여주고 있다.¹⁹⁾

우리나라도 외식산업 종사자의 위상제고 차원에서 그리고 전문성 제고를 위한 주요 수단인바 자격증소지자의 처우개선이 절실히 요구되고 있다.

(2) 스카우트에 대한 제도

자유 경쟁시대에 위배되는 행위라고 말할지 모르지만 힘들여 돈과 시간을 투자해 육성해 놓으면 기다렸다는 듯이 잡아당기곤 했다. 최근에 IMF로 이런사항은 상상도 못하지만 그래도 전문적인 노하우가 없기에 정확하고 확실한 정보입수는 물론, 시간을 투자하지 않고 전략적으로 경영을 추진 한다는 장점이 있기에 기업간에 알게 모르게 성행하고 있다. 외식산업에서도 반듯이 일정율의 신규직원을 자체육성하여 고용하는 것이 의무화되어야 하며 강제규정은 아니지만 기업의 윤리적 차원에서 강구되어야 한다고 본다.

19)김정만. 호텔산업에 있어서 이직률 최소화 방안에 관한 연구. 한국호텔외식경영학회 1996. 6호 P59

(3) 전문교육기관의 양성 및 산학협동

지금까지 외식산업종사자의 전공분야별로 보면 전문교육기관의 교육을 받고 사회에 진출한종사자가 많지가 않았다. 그러므로 산학 연계하에 현장감 있는 살아있는 교육을 시켜 육성한 학생이 타 산업으로 유출을 막아 줌으로써 외식산업이 체계적으로 발전할수 있게 정부와 협회주도 아래 적극적으로 실습 프로그램을 개발하도록 유도하여야 한다.

(4) 인식개선을 위한 홍보 노력

외식산업 종사자에 대한 사회적 인식제고를 위하여 외식산업 산, 학, 정부가 대사회적 홍보활동을 실시하여야 한다. 업계에 성공한 사례를 활용하여 언론 및 TV방송통해 홍보로 잠재성이 큰 외식산업의 인식개선에 큰 효과가 있을 것이며 직원들의 높아진 자긍심은 이직의 감소로 연결 될 수 있다.

(5) 식음료 접객직에 대한 이해증진

흔히 말하기를 외식산업은 마지널산업이라고 생각하는 사람이 대다수라고 보고있는게 현실이다. 그러면 식음료 접객직을 하는 종사자는 최악의 근무자라고 생각하고 있지 않을까하는 생각은 전문직으로서의 성장을 가로 막은 장벽임에 틀림없다. 식음료 접객부서의 근로조건이 타산업에 비해 나쁘기 때문에 이직이 높을 수밖에 없으나 한 경영자로서 성장하기 위해선 식음료부서의 중요성을 기업과 교육기관에서 강조되어야 하며 선진국은 직원들이 식음료부서의 중요성을 잘 알기 때문에 스스로 근무를 자원하는 경향이 높다.

V. 결론

점진적으로 경제 상황에 따라 외식 산업은 패밀리 레스토랑과 패스트푸드 단체급식 및 大, 小연회 행사는 불가피한 상황에서 외식 서비스는 국내 외식 시장의 질적인 변화를 강하게 요구한다. IMF 시대인 이러한 상황에서 경영자는 직원들이 이직을 하려 하지 않기 때문에 경영주는 이래저래 힘드는 것은 마찬가지지만 그래도 호황기의 고통이 천배 나으리라 생각한다.

본문의 조사에 의하면 양식보다는 한식이 조리 부보다는 영업부서가 큰 차이로 이직을 하는 것으로 조사되었으며 이직을 하게 되는 가장 큰 이유는 임금에 대한 불만족으로부터 크게 6가지로 분석되었다.

종사자의 이직은 외식 경영자 측면에서 볼 때 긍정적인 측면을 가져옴을 부정할 수없으나 꼭 필요한 직원들의 이직은 영업에 막대한 지장을 초래한다는 것을 잊어서는 안된다.

인적 서비스의 의존성이 높은 종사자의 이직율이 높은 것은 외식산업 발전에 많은 문제를 발생시킨다.

직원의 이직율이 높으면 상품 및 서비스 질이 일관성을 유지하기가 어렵고 신입 사원의 미숙한 서비스는 고객의 감동을 주기란 생각지도 못할 뿐 더러 신입 사원을 위한 교육으로 시간과 비용의 낭비 그리고 그로인한 감독 책임자들에 대한 경영자들의 비난으로 직원들의 사기는 바닥으로 떨어져 이것이 곧 매출에 영향을 주기 때문이다.

그러기 때문에 최근 이 어려운 IMF 인대도 불구하고 저축하는 사람이 10%이상이나 늘어나는가 하면 교육을 받고자 하는데 투자하는 기업도 IMF 그 이전 보다도 더 열성적으로 임하는 것은 그만큼 사회가 불안하기 때문이라고 할 수 있다.

외식 산업에 있어서 이러한 서비스 부재의 악순환을 호전시키기 위해서는 외식산업 경영주의 고정관념의 탈피와 또 덩치만 큰 외형의 성장보다는 내실 있는 경영 의식이 필요한 시기이다.

대다수의 외식 산업체의 투자 액수의 80% 이상이 시설 투자비에 쓰이는 것으로 나타났다. 이러한 허와 실을 시대의 흐름을 관과해야 하며 대신 이부분의일부를 전문인력 육성을 위해 서비스맨이 직업적 자부심과 전문 서비스맨의 삶에 진정한 의욕을 줄 수 있는 교육에 대한 적극적인 투자와 지속적인 지원하에 주인의식을 가질 수 있게만 한다면 미래의 한국의 외식 산업은 전망이 밝다고 본인은 믿는다.

참 고 문 헌

국내문헌

1. 김 기영 외식수요 증대를 위한 시간배분 행동과 회귀분석 *Culinary Research* 3호, 1997. P24
2. 김 현희 외식서비스 산업, 한국마케팅연구회, 1990. P30
3. 강 병남 외식산업프랜차이즈 시스템마케팅 전략에 관한연구 *한국조리학회논문집* 3호 1997. p157
4. 김 정만 호텔산업에 있어서 이직률 최소화 방안에 관한연구 *한국호텔 외식경영학회* 6호 1996. p44
5. 손 일락 미래식당의 경영. 형설 출판사. 1993 p13
"외식산업의 개념과 범주에 관한 탐색적고찰" *청주대 산업경영 연구회* 제13권2호
상계서 1993. p22
상공회의소, 외식서비스 산업실태와 경영개선에관한 조사연구. 1994. p5
6. 오 진권 한국형 프랜차이즈의 전개기법에 관한연구 *한국호텔외식경영학회* 1996. 6호 p217
상계서 1996. p217
7. 임 경인 식당경영원론. 대왕사. 1994. p47
8. 외식경제신문. 1997. 12. 8
9. 외식경제신문. 1998.. 4. 27.
10. 한국외식정보(주) 월간식당. 1998. 4월호 p134-144
11. 한국외식정보(주) 월간식당. 1996. 12월호 p110
12. 한국외식정보(주) 월간식당. 1998. 4월호 p46
13. 뉴스메이커 1998. 5월호 p7
14. 뉴스메이커 1998. 6월호 p9

외국문헌

1. Dalton, D.R., W.D. Todor, and C.M. Krackhardt(1982), "Turnover Overstated: The Functional Taxonomy", *Academy of Management Review*, Vol.7, PP118
2. Porter, L.W. and R.M. Steers (1973), " Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, Vol. 80. PP.151-176
3. Schemerhorn, J.R. J.G. Hunt, and R.N.Osborn(1985), *Managing Organizational Behavior* N.Y. Wiley & Sons, P652
4. Quick, I.C. and J.D. Quick(1984), *Organizational Stress and Preventive Management*, Mcgrawill Co., N.Y. PP74

ABSTRACT

A study on separation rate of food service employees in Korea

Choo, Sang-Yong

According to this study, Korean food department rather than Western food department and business department rather than food & beverage department is more separated with the greater difference.

It is surveyed that the main reason to separate from food service is dissatisfaction to wage followed by six reasons.

In the light of management the separation of employees gives management a positive aspect, but the separation of necessary employees bring about a big problem. That the separation rate of food service industry which greatly depends on personal service is high causes many bottleneck to development of food service industry.

If the separation rate of employees is high, it is difficult to maintain consistency of service quality.

It is impossible to think that immature service new employee gives customer strong impression. Subsequently the spending of time and cost to train new employees and management reproaching supervisors makes morale of employees dropped.

That is why the very this influences selling.

To improve the vicious cycle of that serve absence in food service Operators of food service industry should be escaped from their fixed ideas. It is time to need management consciousness which wants to have real content rather than external growth. It is revealed that more than 80% of investment of most of food service industry goes to facility investment. A part of the investment cost should be invested to foster professional manpower. And if employees can have owner consciousness by continuous support and positive investment in training which can give real intention to their lives and vocational pride, it is believed that the future of food service industry in Korea is promising.

