

## 한국 외식산업 인적자원관리에 관한 연구 (제주도내 특1급 호텔외식사업체 중심으로)

진양호\* · 강병관\*\*

< 목 차 >	
I. 서론	IV. 연구결과분석과 개선방안
II. 이론적 배경	V. 결 과
III. 조사설계 및 분석방법	참고문헌
	ABSTRACT

### I. 서론

#### 1. 문제의 제기

최근 호텔외식사업은 고객의 변화욕구에 적응하지 않고서는 존속하고 발전하기 어려운 실정이다.

관광서비스 기업에 있어서 가장 중요한 경영목표중의 하나인 고객만족의 증대를 위해서도 인적자원이 타 산업에 비해 더욱 중요시되며 인적자원관리활동이 기업활동에 있어서 중심적인 역할을 수행한다고 보아야 할 것이다.<sup>1)</sup>

서비스를 제공하는 기업에게는 인적자원은 상품을 구매하는 고객과 심리적·육체적 친밀감을 갖고 있으므로 그 중요성이 더욱 강조된다고 할 수 있다.

호텔외식사업은 극히 발달된 서비스 집합체이며 단순히 건물만을 지칭하는 것이 아닌 사람과 사랑의 만남, 인적자원을 통한 서비스이다.<sup>2)</sup> 이는 인적자원인 종사원이 고객과 직접 접촉하기 때문이다. 호텔외식산업 종사원의 질이 곧 서비스의 품질을 측정하는 도구가 되고 그 사업체를 평가하는 중요한 기준이 되는 것이다.

호텔외식사업의 인적자원관리는 한마디로 호텔과 종사원 그리고 고객이 동시에

\* 경기대학교 관광학부 조교수

\*\* 서귀여자중학교 교사

1) 최창우, "관광서비스산업의 인적자원 선발·교육, 고객만족에 관한 연구" (석사학위논문, 한양대학교 대학원, 1998), p. 2.

2) 월간 HOTEL & RESTAURANT, 1997년 1월호, p. 101.

최대의 만족을 얻을 수 있도록 개인의 능력을 개발하고 적소에 활용하는 방법이라 하겠으며, 또 호텔에서 하나의 경영기법으로서 중요시되고 있다.<sup>3)</sup>

따라서 호텔경영자는 유능한 인적자원을 확보하고 또 이를 촉진시킴은 물론 그들이 가진 잠재적 능력을 개발 활용함으로써 기업의 발전과 개인이 성장을 동시에 만족시킬 수 있도록 해야한다<sup>4)</sup>.

기업은 조직의 목적을 달성하기 위해서 종사원이 필요하며 반면 종사원은 그들이 바라는 자기실현의 욕구를 성취하기 위하여 사업체가 필요하다. 그러나 조직의 목적과 개인의 욕구가 일치하지 않음으로 인하여 발생하는 문제는 조직의 성패를 좌우할 수 있다.

따라서 호텔외식사업체 인적자원관리측면에서 당면한 문제점을 파악하여 효율적인 인적자원 관리의 개선방안을 제시하고자 한다.

## 2. 연구의 목적

인적자원을 효과적으로 운영해 나가느냐에 따라 기업의 유지와 발전을 가져오는가를 가름하게 된다. 기업내의 인재를 보다 질적으로 고도화하고 인적자원을 개발·유지하여 관리하는 것이 기업의 흥망을 이어지기에 그 중요성이 크다고 할 수 있다.

따라서 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 인적자원관리에서 제시되는 변수들의 집단간에 어떠한 차이점이 있는지를 제시한다.

둘째, 인적자원관리에 있어서 나타나는 문제점을 파악하여 개선방안을 제시한다.

3) 김충호·원용희, 『호텔 조직 인사관리』 (서울: 대왕사, 1995), p. 3.

4) 김봉규, 『호텔인사관리론』 (서울: 백산출판사, 1995), p. 45.

## II. 이론적 배경

### 1. 호텔외식 사업에 관한 이론

#### 1) 호텔외식사업의 정의

우리나라에서 외식산업이라는 용어는 식당업, 양식업, 요식업 등으로 불려지다가 1980년대로 접어들면서 외식업의 사회·경제적 비중이 점차 증가되면서 본격적으로 사용되기 시작하였다.<sup>5)</sup> 이는 소비자의 입장에서 외식기회의 증대와 외식에 대한 사회적 개념의 변화가 있었기 때문인 것으로 볼 수 있다.<sup>6)</sup>

외식산업은 서비스산업의 대표적인 관광산업의 한 부분으로서 넓은 의미의 외식산업은 식사와 관련된 음식과 음료를 일정한 장소에서 직접 제조하여 불특정다수 또는 특정인에게 판매하거나 그와 관련된 원자재를 생산하는 商行爲를 하는 모든 업소들의 群이라 말할 수 있다.

미국레스토랑협회에서는 음식서비스업업을 '가정 밖에서 식사할 음식을 준비하여 제공하는 업'으로 정의하고 있다.

한국에서의 외식산업 정의와 관련한 것은 식품위생법을 제정하여 식품으로 인한 위생상의 危害를 방지하고 식품영양의 질적 향상을 도모함으로써 국민보건의 증진에 이바지함을 목적으로 하고 있다. 따라서 외식산업은 식품위생법과 미국레스토랑협회의 정의를 고려하여 '생리적 목적과 겸 목적을 충족시키려는 의지를 가진 자를 위하여 법적 기준의 음식과 시설을 갖추어 음식과 食 行爲에 부수되는 것을 제공·이용하게 하는 업의 총체'라고 정의 할 수 있다.<sup>7)</sup>

이러한 의미에서 호텔의 외식사업이란 외식산업의 골격에 호텔의 식음료 상품이 제공된 형태라고 말할 수 있다.

#### 2) 호텔 외식산업의 분류

호텔의 외식사업의 분류는 일반적인 식당의 분류를 따를 수 있는데, 서비스형태, 목적, 국적 등에 따라서 다양하게 나눌 수 있다. 이를 분류하면 다음 <표 1-1>과 같다.

5) 원용희, 『외식산업론』, (서울: 대왕사, 1994), p. 20.

6) 손일락, 『미래의 식당경영』, (서울: 형설출판사, 1993), p. 13.

7) 진양호, "레스토랑의 메뉴 엔지니어링에 관한 연구" (박사학위논문, 경기대학대학원, 1997), p. 13.

&lt;표 1-1&gt; 학자별 식당의 분류

학자	식당의 분류	비고
김충호	테이블 서비스 식당, 카운터서비스 식당, 셀프서비스 식당	서비스형태에 따른 분류
오정환	서비스형식에 의한 분류, 제공품에 의한 분류, 경영형태에 따른 분류	다양성과 종합적인 성격의 분류
신재영	요리품목에 의한 분류, 서비스 방법에 의한 분류, 명칭에 의한 분류	
원용희	명칭에 따른 분류, 서비스 형태에 따른 분류, 주 품목에 따른 분류	
G. W. Lattin	개별음식과 음료를 제공하는 식당, 교통식당, 호텔식당, 소비식당, 여가식당, 학생식당, 산업체식당, 보양을 위한 식당	이용객의 성격 및 목적에 의한 분류
M.C. Spears	상용·비상용에 따른 분류	음식의 상품적 가치에 의한 분류

자료: 이보연, "호텔외식사업체 이용객 만족에 관한 연구"(석사학위, 경희대학교 경영대학원, 1999), p. 8-9를 참조하여 재구성

## 2. 호텔외식사업 인적자원관리에 관한 이론

### 1) 인적자원관리의 의의

흔히들 "기업은 사람이다."라고 말한다. 기업의 모든 것은 사람에 의해 이루어지고 기업의 성패는 사람에게 달려있기 때문이다. 특히 그 어떠한 사업 중에서도 더욱 사람에게 의존하고 있는 사업이 바로 외식사업이다. 그래서 외식사업은 인적사업이라고 불린다.<sup>8)</sup>

요더(D. Yoder)는 인적관리란 "기업목적을 가능한 한 효과적·적극적으로 달성하며, 다른 한편으로는 종사원 개개인의 목적을 가능한 한 최대로 만족시키기 위해 인력을 조달·발전·유지 활용하는데 관계하는 제 활동을 계획하고 조직을 통제하는 일이다."<sup>9)</sup> 라고 정의하였다.

스패이트(T. G. Spates)는 "종사원의 잠재적 능력을 최대한도로 발휘시키고 스스로 최대한의 성과를 확보하게끔 그들을 대우하고 조직하는 방법에 관한 規範體系"<sup>10)</sup>라고 정의하고 있다. 따라서 인적관리는 호텔외식사업경영의 목적을 달성하

8) 신재영외5인, 『외식사업실무론』, (서울: 백산출판사, 1997), P. 111.

9) Dale. Yoder, Personnel Management and Industrial Relation(New Jersey : Prentice-hall Inc., 1970), p. 6.

10) Thomas G. Spates, An Objective Scrutiny of Personnel Administration (New York:

기 위하여 기업활동의 원동력이 되는 인간의 능력을 호텔외식사업의 장기적 전망에 따라 확보하고 종사원 개개인의 인격을 존중하며 능력을 육성·발전시켜 조직구성원으로서 양호한 인간관계를 유지하도록 환경 또는 장을 만들어 종사원 스스로가 최대의 만족을 얻게 하여 결과적으로 호텔에 최대의 공헌을 할 수 있도록 하는 시스템이라고 정의할 수 있겠다.<sup>11)</sup> 즉 조직체의 인적자원인력을 조달·유지·개발하여 이를 활용하는 관리활동이며, 종사원의 채용으로 이용하기 위하여 이루어지는 경영관리의 한 분야라고 볼 수 있다<sup>12)</sup>

## 2) 교육훈련

교육은 호텔외식산업과 같은 현대산업의 조직에서는 중요한 활동으로 인식되고 있다. 심지어 경제가 불안정한 상황에서도 교육의 중요성을 강조하고 있으며, 많은 비용을 투입하고 있다.

라그레스(Lagrece)는 교육을 통해 고객과의 접촉에서 종업원이 고객의 불만을 해소시키며 잠재적인 문제의 상황을 예방할 수 있도록 하는데 초점을 맞추므로써 교육이 고객 만족에 영향을 주고 있음을 보여주었고<sup>13)</sup> 호간(Hogan)역시 교육을 통해 고객만족을 증대시킬 수 있다고 하였다.<sup>14)</sup>

미국 내쉬빌(Nashville)에 있는 Opryland 호텔의 경우에도 교육은 성공의 핵심으로 여기고 있다. 교육과 개발의 프로그램을 한마디로 요약하면 '가장 큰 자산의 관리'라고 명명하고있다.<sup>15)</sup> 이처럼 호텔외식과 같은 관광서비스산업 혹은 현대산업에서 교육이 중요한 이유는 호텔외식산업과 같은 산업은 전형적으로 노동 집약적인 산업이므로 많은 다양한 위치에서 다양한 기술을 가진 종사원들에 의해 제품과 서비스가 생산되고 전달되는 것이 요구되어지기 때문이다.

## 3) 임금관리

일반적으로 임금이란 노동의 대가로서 고용주가 피고용자에게 지급하거나 노동을 제공한 대가로 받는 보수라고 정의한다.<sup>16)</sup> 따라서 기업과 종사원간의 직무 적

---

AMA Personnel Series, 1984), p. 304.

11) 김충호·원응희, 전계서, p. 32.

12) 최재열, 『인적자원관리』(서울:세학사, 1996), p. 15.

13) Gen. Lagrece, "Mind your manners", Restaurant Business, 1991, February 10, 60-62.

14) J. J. Hogan, "Turnover-and what to do about it", The C.H.R.A.Q., 1992, 33(1), 40-45.

15) Marc. Clark, "Training for tradition at Opryland hotel", The C.H.R.A.Q., 1991, 31(4), 46.

16) 김성수, 『노사관계론』(서울:법경사, 1993), p. 260.

인 관계를 합리적으로 해결하기 위한 방안을 모색하는 기법을 임금관리라고 할 수 있을 것이다.

그러나, 임금관리의 합리화를 강구하기 어려운 문제가 대두되기 때문에 노사간에 이해가 용이하고 상호 신뢰할 수 있는 환경조성을 위해서 ① 임금결정에 기본적인 이론을 검토하고, ② 임금체계 및 형태를 구체적으로 연구하며, ③ 임금결정 방법의 분석적인 연구와 ④ 임금의 사내 및 사회적 격차문제의 연구, ⑤ 임금관리제도의 확립 등에 중점적인 문제해결위주로 인적자원관리가 전개되어야 한다.<sup>17)</sup>

#### 4) 복지후생관리

복지후생이란 종사원의 복지와 후생을 도모함으로써, 불완전한 근로조건을 보완하고 이를 통하여 노동력의 3대적 활용을 기함은 물론, 노사관계의 안정화와 양호한 인간관계를 확보하기 위해서 호텔기업이 채택하는 부가적 보상체계를 말한다.<sup>18)</sup>

종사원의 복지후생을 위한 제반 시설 및 제도는 노동력의 재생산을 위한 보조적 수단이라고 할 수 있지만, 경영관리의 내용이 고도로 발전하고 변화된 오늘날의 호텔외식사업에 있어서는 이것이 대단히 중요한 의의를 갖는다.

#### 5) 인간관계

케이 데이비스(K.Davis) 교수는 인간관계를 "組織의 종사원으로 하여금 조직의 한 구성원으로서 상호 협동적이고 생산적으로 調和될 수 있도록 하고, 그들의 경제적·심리적·사회적 욕구를 충족시켜주며, 전체적인 조직상황에 적응할 수 있도록 그들을 통합시켜 나가는 作用"이라고 정의하고 있다.<sup>19)</sup>

경영학에 있어서의 인간관계는 단순히 상호관계의 측면에서가 아니라 조직의 효율성을 향상시킬 수 있는 측면에서의 인간관계를 의미한다.

종래의 과학적 관리법이 人間輕視 또는 人間性的의 喪失이라는 결함을 드러낸 데 대한 반성으로서 등장한 새로운 관리방식이 인간의 주체성을 확보하고 상실된 인간성을 회복함으로써 경영내부에 있어서 종사원의 자발적인 협력능력과 지속적인 업무의욕의 昂揚을 기도하게 된 것은 인적자원관리에 있어서 새로운 측면의 전개라 할 수 있다.

17) 유기현, 『인사관리론』 (서울: 무역경영사, 1986), pp. 260-261.

18) 김석희, 『인사관리론』 (서울: 무역경영사, 1989), p. 323.

19) K. Davis, *Human Relation in Business* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1987), p. 4.

### Ⅲ. 조사설계 및 분석방법

#### 1. 표본설계 및 자료모집

분석대상은 제주도내 특1급 호텔외식사업체의 종사원으로 하였다. 분석대상을 특1급 호텔외식사업체로 한 이유는 특1급 이하의 호텔인 경우 인적자원이 적고, 교육훈련, 복지후생 등 인적자원관리 활동이 미약하므로 조사대상을 특 1급 호텔 외식사업체 중 4개를 선정하였다.

본 연구에서는 다음의 <표3-1>에 제시 된바와 같은 조사설계를 통하여 분석표본을 추출하고 자료를 수집하였다.

<표3-1> 모집단의 규정 및 조사표본

연구대상	제주도내 특1급 호텔외식사업체에 근무하는 종사원
조사범위	제주도내 4개 특1급 호텔외식사업체
조사기간	2000. 10. 1 ~ 10. 15.
설문조사	- 총 배포된 설문지수: 240부 - 회수된 설문지수: 198부 ( 82.5 %) - 폐기된 설문지수: 6 부 ( 2.5 %) - 코딩 분석된 설문지수: 192 부 ( 80 %)

#### 2. 설문지 구성 및 분석 방법

설문지는 총 27 문항으로 교육훈련, 임금관리, 복지후생관리, 인간관계 에 각 각 5문항씩 20문항과 일반적 사항 7문항으로 구성되었다.

설문지의 오류를 시정하기 위하여 사전조사(pretest)를 실시하였다.

사전조사는 30명을 편의 추출하여 응답케 하였다. 사전조사에서 설문지 응답시 간을 점검하였으며 문맥의 난이성 및 모호성을 교정하였다.

본 연구에서 사용된 분석방법으로는 조사대상의 특성을 분석하기 위한 빈도분석, 조사자료의 신뢰성을 위한 신뢰도검증과 인구통계 특성에 따른 集團間 차이를 검증하기 위한 t-test 와 분산분석(ANOVA)을 적용하였다.

#### IV. 연구결과 분석과 개선방안

##### 1. 조사대상자의 일반적 특성

조사대상자의 일반적인 특성을 파악하기 위해 빈도분석(Frequency)을 한 결과 다음의 <표4-1>에 나타났다.

성별에 있어서는 남성이 59.9%, 여성이 40.1%로 나타났으며, 그리고 미혼자가 57.8%, 기혼이 42.2%이었다. 연령은 25세 이하가 15.6%, 26~30세가 42.7%, 31~35세가 23.4%, 36~40세가 12.0%, 41세 이상이 6.3%로 나타났다.

학력은 고졸이하는 10.4%, 전문대졸의 경우 82.3%, 대졸이상이 7.3%로 나타났다. 또한 근무 부서를 보면 식음료 분야가 62.0%, 주방분야가 38.0%로 나타났다. 직위를 보면 평사원이 68.8%, 주임이 20.8%, 계장이상이 10.4%이었다.

재직기간을 보면 2년 이하가 14.6%, 3~5년이 35.9%, 5~10년이 38.0%, 11년 이상이 11.5%로 나타났다.

<표4-1> 조사 대상자의 일반적 특성

구분	내용	빈도	비율
성별	남성	115	59.9
	여성	77	40.1
연령	25세이하	30	15.6
	26~30세	82	42.7
	31~35세	45	23.4
	36~40세	23	12.0
	41세이상	12	6.3
결혼여부	미혼	111	57.8
	기혼	81	42.2
학력	고졸이하	20	10.4
	전문대졸	158	82.3
	대졸이상	14	7.3
근무부서	식음료 분야	119	62.0
	주방 분야	73	38.0
직위	평사원	132	68.8
	주임	40	20.8
	계장이상	20	10.4
재직기간	2년이하	28	14.6
	3~5년	69	35.9
	5~10년	73	38.0
	11년이상	22	11.5



## 2. 연구결과 분석

### 1) 신뢰도 검증

본 연구에서는 내적 일관성 신뢰도를 검증하는 크론바하 알파계수(Cronbach's Alpha)를 이용하였다. 일반적으로  $\alpha$  계수가 0.6 이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 평가되고 있다.

<표4-2>의 신뢰도 계수 표에서 볼 수 있듯이 전체신뢰도(Alpha)평균은 0.85로 높은 신뢰도를 나타내고 있다.

<표4-2> 신뢰도 분석

변수	Alpha
교육훈련관리	.8970
임금관리	.7547
복지후생관리	.8741
인간관계	.8761

### 2) t-test 분석

#### (1) 성별

성별에 따른 집단간의 평균의 차이는 인간관계에서 유의수준 0.001이하에서 유의한 차이를 보이고 있다. 이는 남성의 경우 여성경우보다 인간관계가 좋다고 볼 수 있다.

즉 여성보다도 남성이 사내에서 동료 등과의 인간관계를 더 중요시한다는 것을 의미한다.

복지후생관리도 0.10 이하에서 유의차이를 나타내고 있다. 이는 남성이 여성보다 복지후생 부분에서 더 많은 만족도를 나타냈다.

<표 4-3> 성별에 따른 집단간의 차이분석

변수명	구분	집단간 평균		T	P
		남성	여성		
교육훈련관리		3.38	3.24	1.33	0.184
임금관리		3.18	3.26	-1.04	0.298
복지후생		3.10	2.95	1.66	0.098
인간관계		3.73	3.48	3.23	0.001***

주: \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01

## (2) 결혼여부

결혼여부에 따른 집단간의 차이점을 보면, 임금관리, 복지후생관리에서 유의수준 0.01이하에서 유의한 것으로 나타났다.

기혼일수록 미혼보다 임금 및 복지후생부분에서 만족도를 나타내고있으며 인간관계에서도 유의수준 0.10이하에서 유의한 차이를 나타내고 있다.

&lt;표4-4&gt; 결혼여부에 따른 집단간의 차이분석

변수명	구분	집단간 평균		T	P
		미혼	기혼		
교육훈련관리		3.28	3.39	-0.98	0.330
임금관리		3.12	3.34	-2.71	0.007***
복지후생		2.94	3.18	-2.82	0.005***
인간관계		3.57	3.71	-1.76	0.081

주: \*\*  $p < 0.05$  \*\*\*  $p < 0.01$

## (3) 근무 부서

근무 부서에 따른 집단간의 차이점을 보면, 임금, 복지후생, 인간관계부분에서 유의수준 0.05이하에서 유의한 것으로 나타났다.

임금, 복지후생관리에서는 주방에 종사하는 직원들이 만족도가 높게 나타났으며, 인간관계에서는 식음료 부분에서 종사하는 직원에서 더 만족하고 있는 것으로 나타났다.

&lt;표4-5&gt; 근무 부서에 따른 집단간의 차이분석

변수명	구분	집단간 평균		T	P
		식음료	주방		
교육훈련관리		3.37	3.25	1.17	0.245
임금관리		3.15	3.32	-2.11	0.037**
복지후생		2.97	3.15	-2.04	0.043**
인간관계		3.71	3.51	2.53	0.012**

주: \*\*  $p < 0.05$  \*\*\*  $p < 0.01$

3) 분산분석

(1) 연령

연령에 따른 집단간의 평균의 차이에서 유의수준 0.05이하에서 유의한 차이를 보이는 임금, 복지후생 및 인간관계에서 집단간의 평균의 차이를 나타냈다.

가장 높은 평균값을 나타내는 집단은 인간관계에 41세 이상 집단으로 평균값이 3.90로 나타났으며 가장 낮은 평균값을 나타내는 집단은 임금관리에 41세 이상 집단으로 평균값이 2.87으로 인간관계에서는 직장동료들과 인간관계가 좋으나 근속년수에 비해 임금이 만족하지 못한 것으로 나타났다.

<표4-6> 연령에 따른 집단간의 차이분석

변수명	구분	집단간 평균					F	P
		25세이하	26-30세	31-35세	36-40세	41세이상		
교육훈련관리		3.44	3.34	3.24	3.22	3.47	0.579	0.678
임금관리		3.37	3.07	3.46	3.21	2.87	6.14	0.000***
복지후생		3.24	2.89	3.17	2.97	3.20	3.014	0.019*
인간관계		3.84	3.48	3.68	3.68	3.90	3.829	0.005**

주: \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.001

(2) 학력

학력에 따른 집단간의 평균의 차이를 보면, 복지후생관리에서 유의수준 0.10이하에서 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다.

대졸이하 보다 대졸이상 집단에서 현 사내 복지후생정책에 대하여 개선의 필요성을 느끼고 있다고 볼 수 있다.

집단간의 차이는 나타나지 않았지만 인간관계에서 평균값 3.6 이상을 상회하여 만족도가 높음을 알 수 있다.

<표4-7> 학력에 따른 집단간의 차이분석

변수명	구분	집단간 평균			F	P
		고졸이하	전문대졸(재)	대졸이상(재)		
교육훈련관리		2.90	3.38	3.30	3.98	0.20
임금관리		3.27	3.22	3.09	0.46	0.62
복지후생		2.98	3.08	2.70	2.62	0.08*
인간관계		3.56	3.63	3.76	0.55	0.58

주: \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01

## (3) 직위

직위에 따른 집단간의 차이를 보면, 인간관계에서 유의수준 0.01이하에서 유의한 차이를 보이고 있다. 즉 평사원 층의 인간관계에 대한 만족도는 주임이상의 관리자층보다 덜 만족하는 것으로 나타났다.

관리자층은 대체로 근속년수가 많아 인간관계에 있어 평사원보다 친분이 있는 직원이 많은 것을 제시해주고 있다.

&lt;표4-8&gt; 직위에 따른 집단간의 차이분석

변수명	구분	집단간 평균			F	P
		평사원	주임	계장이상		
교육훈련관리		3.26	3.46	3.46	1.74	0.18
임금관리		3.16	3.38	3.20	2.42	0.09
복지후생		2.93	3.27	3.32	2.42	0.09
인간관계		3.55	3.69	4.04	7.79	0.001***

주: \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01

## (4) 재직기간

재직기간에 따른 집단간의 차이분석에 있어서 유의수준 0.05 이하에서 교육훈련, 임금, 인간관계에서 유의한 것으로 나타났으며, 가장 높은 평균값을 보이는 집단은 2년 이하의 집단으로 인간관계에서 평균값이 4.01로 나타났으며 가장 낮은 평균값을 보이는 집단은 11년 이상 집단으로 임금관리에서 평균값 2.90으로 나타나 장기 근속년수에 비해 임금이 불만족을 보이고 있다.

&lt;표4-9&gt; 재직기간에 따른 집단간의 차이분석

변수명	구분	집단간 평균				F	P
		2년이하	3-5년	5-10년	11년이상		
교육훈련관리		3.71	3.23	3.30	3.22	3.38	0.02*
임금관리		3.44	3.04	3.38	2.90	9.289	0.00***
복지후생		3.21	2.87	3.16	2.95	3.75	0.12
인간관계		4.01	3.48	3.56	3.85	9.26	0.00***

주: \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01

## 3. 문제점 및 개선방안

문제점과 개선방안을 제시하기 위해 빈도분석을 이용하였으며, 문제점 추출 기준은 각 문항별 평가에서 '전혀 그렇지 않다', '그렇지 않다', '그저 그렇다'라고 응답한 수(비율)를 문제점으로 해석하였다.

1) 교육훈련관리의 문제점 및 개선방안

(1) 문제점

교육훈련의 목적은 경영자 쪽에서 볼 때는 인재육성에 있고 종사원 쪽에서는 자기개발에 있다.

교육훈련관리에 있어서 평가항목인 '다양한 훈련제공', '단계적 수행', '인사고과 반영', '프로그램이 체계적'에 대한질문에 '그렇지 않다', '그저 그렇다' 응답한 비율이 평균 56.3%로 문제점으로 나타났다.

(2) 개선방안

교육훈련의 목적이 인재양성과 기술습득 사기양양, 태도변화와 같은 여러 가지 효과를 얻기 위해서는 체계적이고 단계적인 시스템 아래서 이루어져야 교육에 효과가 있을 것이다.

따라서 교육훈련은 훈련대상, 훈련내용 등에 따라서 체계적으로 교육되어야 할 것이다.

또한, 교육훈련이 인사정책에 반영되는 것이 미비 한다는 것은 교육의 효과와 참여율을 저하시키는 결과를 초래한다.

교육훈련은 인력개발 뿐만 아니라 인사고과와도 직결시켜 성실하게 교육훈련을 받은 종사원은 공정한 보상을 받아야 할 것이다. 따라서 명확한 평가기준을 설정하고 유능한 전문교육 지도자를 통하여 공정하게 교육훈련결과가 관리 되도록 해야 할 것이다.<sup>20)</sup>

<표4-10> 교육훈련관리에 대한 각 항목별 빈도분석

문항	전혀그렇지 않다	그렇지않은 편이다	그저 그렇다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 모든 사원에게 다양한 교육훈련제공	2 (1.0)	30 (15.6)	77 (40.1)	74 (38.5)	9 (4.7)
2. 교육훈련이 단계적으로 수행함	5 (2.6)	25 (13.0)	75 (39.1)	79 (41.1)	8 (4.2)
3. 업무에 필요한 교육훈련 실시	4 (2.1)	17 (8.9)	72 (37.0)	82 (42.7)	17 (8.5)
4. 인사고과에 반영	5 (2.6)	37 (19.3)	65 (33.9)	76 (39.6)	9 (4.6)
5. 교육훈련프로그램이 체계적	4 (2.1)	31 (16.1)	76 (39.6)	67 (34.9)	14 (7.3)

※ ( )는 %임

20) 오종석, 『인사관리』 (서울: 삼영사, 1996), p. 253.

## 2) 임금관리 문제점 및 개선방안

### (1) 문제점

임금관리 평가항목인 '업무량에 비해 임금만족', '여유 있는 생활유지', '근속 연수에 비해 임금만족', '나의 임금 만족', 에 대한 질문에 '그저 그렇다'이하의 응답비율은 평균 71.8%로 나타났다.

또한 '연공급 보다 능력주의 임금체계를 원함' 항목에서 '그런 편이다', '매우 그렇다'를 응답한 비율이 65.6%로 연공급 보다 능력주의 임금체계를 원하고 있다.

### (2) 개선방안

임금에 대한 만족도 분석결과 전체적으로 불만적인 요소로 나타났다. 11년 이상 장기근속자는 평균값이 2.90으로 임금에 대한 만족도가 낮았는데 이것은 현재 대부분 호텔외식업체들이 종사원의 능력보다는 연공서열주의 임금관리로 하기 때문이다.

우리나라의 기업 중 89.5%가 연공급을 도입하고있다.<sup>21)</sup> 이와 같은 상황에서 임금체계 합리화를 위한 현실적·구체적 방법으로는 연공급에서 능력급, 더 나아가 직능급으로 접근시켜 가면서 직무를 표준화하여 직무급에의 이행에 필요한 제 조건을 성숙시켜 간다. 한편 동일 직무에서도 능력 차나 개인차에 의한 임금 차를 용인하고 능력상에 입각한 정기승급의 여지를 남겨 폭넓게 운용하여야한다. 이와 같이 직무급의 이념을 부분적, 단력적으로 도입하면서 연공 임금 적인 요소를 수정하여 감으로써 현실적인 모순을 해결 해 가야한다.<sup>22)</sup>

<표4-11> 임금관리에 대한 각 항목별 빈도분석

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	그저 그렇다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 업무량에 비해 임금만족	0 (0)	31 (16.1)	97 (50.5)	64 (33.3)	0 (0)
2. 현재 임금으로 여유 생활유지	2 (1.0)	35 (18.2)	93 (48.4)	60 (31.3)	2 (1.0)
3. 근속연수에 비해 임금만족	0 (0)	49 (25.5)	97 (50.5)	64 (33.3)	0 (0)
4. 연공급 보다 능력주의 임금체계 원함	2 (1.0)	35 (18.2)	93 (48.4)	60 (31.3)	2 (1.0)
5. 나의 임금에 만족	0 (0)	48 (25.0)	99 (51.6)	45 (23.4)	0 (0)

※ ( )는 %임

21) 박경규, 『신인사관리』 (서울: 홍문사, 1998), p. 405.

22) 황대석, 『인사관리』 (서울: 박영사, 1994), pp. 360~361.

### 3) 복지후생 관리 문제점과 개선방안

#### (1) 문제점

복지후생관리에서는 '회사는 복지후생에 적극적 노력', '사원의 의견수렴', '여가선용 적극 권장', '해외연수나 국내연수', '복지후생제도' 순 項目에서 '그런 편이다'이하의 응답 비율이 평균 74.4%로 부정적인 평가를 하여 문제점으로 나타났다.

특히 '해외연수나 국내연수' 항목에서는 83.3%로 가장 많은 불만족하다고 답변하여 대부분의 회사가 연수제도가 잘되어있지 않는 것으로 나타났다.

<표4-12> 복지후생관리에 대한 각 항목별 빈도분석

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	그저 그렇다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 회사는 복지후생에 적극적 노력	0 (0)	22 (11.5)	110 (57.3)	54 (28.1)	6 (3.1)
2. 복지후생제도에 사원의 의견 수렴	2 (1.0)	28 (14.6)	112 (58.3)	50 (26.0)	0 (0)
3. 여가 선용 활동에 적극권장·지원	4 (2.1)	36 (18.8)	93 (48.4)	55 (28.6)	4 (2.1)
4. 해외연수나 국내연수가 많은 편이다	20 (10.4)	51 (26.6)	89 (46.4)	32 (16.7)	0 (0)
5. 복지후생제도가 잘되어 있다.	2 (1.0)	29 (15.1)	115 (59.9)	44 (22.9)	2 (1.0)

※ ( )는 %임

#### (2) 개선방안

복지후생제도에 종사원의 의견수렴이나 참여부족으로 인하여 동일한 비용을 지출하면서도 종사원의 더 높은 만족을 가져오지 못하는 사례가 많다.

실질적으로 이제도의 혜택을 받는 사람은 종사원 측이 된다. 따라서 복지후생제도가 어떻게 실시되는가를 모든 종사원이 알아야 하고 문제점이 발생했을 때 이를 해결 할 수 있도록 종사원참여가 요구되고 있는 것이다.

또한 종사원의 연수제도의 도입으로써 종사원의 교육훈련과 재충전을 도모함으로써 활력있는 생활을 유발시켜 기업의 매출향상을 기대 할 수 있다.

여가선용활동에서 각종활동에 적극적으로 권장하고 이에 따른 비용도 전부 또는 일부를 지원해줌으로써 생산성향상에 기여하는 길이 되는 것이다.

#### 4) 인간관계관리 문제점 및 개선방안

##### (1) 문제점

인간관계 만족도 조사에서는 다른 만족도 조사보다 가장 만족도가 높게 분석됐다. 그러나 여성이 남성보다, 평사원이 주임, 계장급보다 만족도가 적었는데 이것은 여성, 평사원이 근속년수가 비교적 단기적이고 또한 여종사원이 결혼 후 퇴직으로 인한 이유 등으로 인간관계가 적극적이지 못하기 때문으로 분석된다.

<표4-13> 인간관계관리에 대한 각 항목별 빈도분석

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	그저 그렇다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 나의 직장동료들과 친하다	0 (0)	0 (0)	54 (28.1)	119 (62.0)	19 (9.9)
2. 동료들은 나에게 인간적 관심을 보임	2 (1.0)	3 (1.6)	61 (31.8)	116 (60.4)	10 (5.2)
3. 상사는 업무를 처리하는데 도움을 줌	4 (2.1)	5 (2.6)	82 (42.7)	91 (47.4)	10 (5.2)
4. 동료들은 내가 맡은 업무처리에 도움을 준다	0 (0)	3 (2.6)	66 (34.4)	108 (56.3)	15 (7.8)
5. 나의 상사와 친하다	4 (2.1)	5 (2.6)	89 (46.4)	88 (45.8)	6 (3.1)

※ ( )는 %임

##### (2) 개선방안

대개 사람들은 인간관계가 제일 어렵다고 한다. 이것은 일 그 자체보다 인간대 인간의 문제가 많다는 것을 의미한다.

종사원들이 충실하게 근무 할 수 있도록 하려면 상호 신뢰성이 중요하므로 기업은 기업과 종사원 또는 상사와 부하간의 원만한 인간관계를 형성 할 수 있도록 제도적 기술이 절대적으로 필요하다. 따라서 인적자원관리에 있어 바람직한 인간관계 프로그램 개발이 필요하며, 특히 인적자원간 비인격화를 지양하는 동시에 조직의 생산성 향상과 인적자원의 동기를 부여할 수 있는 프로그램이 필요하다

또한 인간관계의 수단으로 인간관계 형성에 있어서는 종사원의 동기, 개인차, 인간존엄성, 상호이해 등을 고려하여 한다. 인적자원관리의 수단인 인간관계를 구체적으로 실천하기 위해 인사상당제도, 제안제도, 사기조사, 고충처리제도 등의 도입이 바람직하다.

그 동안 기업내의 인간관계연구에 소홀하였던 현실을 감안할 때 우리의 기업사회와 기업풍토에 적합한 인간관계 개발기법이 요구된다 하겠다.



## V. 결 론

호텔외식사업은 극히 발달된 서비스 집합체이며 단순히 건물만을 지칭하는 것이 아닌 사람과 사람의 만남, 인적자원을 통한 서비스이다. 호텔외식사업 종사원의 질이 곧 서비스의 품질을 측정하는 도구가 되고 그 사업체를 평가하는 중요한 기준이 되는 것이다.

따라서 질 높은 서비스를 실현하기 위해서는 물적 자원에 대한 가치보다 인적 자원이 창출하는 가치가 한층 중요시되고 있다. 따라서 이러한 배경 하에 호텔외식사업체 인적자원의 효율적 관리를 위한 대안을 제시하는데 본 연구의 의의가 있다.

본 연구에서는 인적자원의 효율적 관리를 위해 교육훈련, 임금, 복지후생, 인간관계로 구분하여 관리방안을 다음과 같이 제시하였다.

첫째, 교육훈련은 교육내용, 훈련대상 등에 따라 체계적으로 교육되어야 할 것이며 인사고과와도 직결시켜 성실하게 교육을 받은 종사원은 공정한 보상을 받아야 할 것이다.

둘째, 임금체제를 합리화를 위해 연공급에서 직무급으로 탄력적으로 도입하면서 연공 임금 적인 요소를 수정하여 감으로써 현실적인 모순을 해결 해 가야겠다.

셋째, 복지후생제도에 종사원참여가 요구되며 여가선용활동에도 적극적으로 권장하고 연수제도의 도입으로써 종사원의 교육훈련과 재충전을 도모함으로써 활력 있는 생활을 유발시켜 줌으로써 생산성향상에 기여하는 길이 되는 것이다.

넷째, 원만한 인간관계 형성을 하기 위해 인간관계프로그램이 필요하며 특히 조직의 생산성 향상과 인적자원의 동기를 부여 할 수 있는 프로그램이 필요하다.

실제로 이러한 방안을 실현하기 위해서는 지금까지 인적자원과 관련하여 제기되었던 문제점을 파악하고 이를 바탕으로 실질적으로 실천 할 수 있는 관리체제가 수립되어야 한다.

마지막으로 본 연구의 한계점과 향후의 연구방향을 제시하면 본 연구는 제주도내 특1급 호텔외식사업체 종사원의 실태조사 및 실증분석을 시도한 것이므로 다른 지역과 다른 외식산업의 종사원의 실태와는 다를 경우도 존재할 수 있을 것이다. 향후 연구에서는 다양한 외식산업 종사원과의 전반적인 상황을 고려한 연구가 이루어질 것으로 사료된다.

### 참고문헌

- 김봉규. 『호텔인사관리론』. 서울: 백산출판사, 1995.
- 김충호·원용희. 『호텔 조직 인사관리』. 서울: 대왕사, 1995.
- 김석희. 『인사관리론』. 서울: 무역경영사, 1989.
- 김성수. 『노사관계론』. 서울: 법경사, 1993.
- 손일락. 『미래식당경영』. 서울: 형설출판사, 1993.
- 신재영외5인. 『외식사업실무론』. 서울: 백산출판사, 1997.
- 오종석. 『인사관리』. 서울: 삼영사, 1996.
- 유기현. 『인사관리론』. 서울: 무역경영사, 1986.
- 최재열. 『인적자원관리』. 서울: 세학사, 1996.
- 이보연. "호텔외식사업체 이용객 만족에 관한 연구". 석사학위, 경희대학교경영대학원, 1999.
- 진양호. "레스토랑의 메뉴 엔지니어링에 관한 연구". 박사학위논문, 경기대학교대학원, 1997.
- 최창우. "관광서비스산업의 인적자원 선발·교육, 고객만족에 관한 연구". 석사학위논문, 한양대학교 대학원, 1998.
- Clark, Marc. "Training for tradition at Opryland hotel". The C.H.R.A.Q., 1991, 31(4),46.
- Davis, K. Human Relation in Business. New York: McGraw-Hill Book Co. 1987.
- Lagrece, Gen. "Mind your manners", Restaurant Business, 1991, February 10. 60-62.
- Hogan, J. J. "Turmover-and what to do about it", The C.H.R.A.Q., 1992. 33(1), 40-45.
- Spates, Thomas G. An Objective Scrutiny of Personnel Administration. New York: AMA Personnel Series, 1984.
- Yoder, Dale. Personnel Management and Industrial Relation. New Jersey : Prentice-hall Inc., 1970.

ABSTRACT

**A Study on Human Resource Management of Korea  
Foodservice Industry**

Jin, Yang-ho. Gang, Byeong-Gwan

This study aims at suggesting an alternative plan on the efficient management of human resource of Hotel Foodservice Industry.

The study breaks down into education/training, wage, welfare benefits, and human relations as is shown below:

First, Education/training should be conducted systematically in accordance with the contents and targets of the education & training program and directly be linked with personnel evaluation, so that the employees who faithfully devoted themselves to the program can get a fair reward.

Second, job-evaluation-based wage system should be added flexibly to the seniority system to rationalize the current wage system and thereby resolve the problems inherent in the seniority system.

Third, employees are required to participate in welfare benefit program and should be encouraged to use the program as a way of making good use of spare time. The introduction of education/training system is intended to recharge the spirits of employees and induce active life style, thereby contributing to the improvement of productivity.

Fourth, Human Relations Program is needed to foster good human relations. Especially called for is the program which can lead to the improved productivity of the organization and provide incentives to human resource.

3인 익명심사 畢

2000년 10월 31일 최 종 점 수

2000년 12월 10일 최 종 삼 사