국내외 조리사간의 갈등요인에 관한 연구

최 수 근*· 조 우 제**

< 목 차>

Ⅰ. 서 론
Ⅱ. 이론적 고찰
Ⅲ. 방법론
Ⅳ. 실증 분석 및 결과 해석
Ⅴ. 결 론
참고문헌
ABSTRACT

Ⅰ. 서 론

1. 문제제기와 연구목적

오늘날 호텔 및 외식산업은 기타 경영업체와 마찬가지로 무한 경쟁시대에 돌입하였다. 외식산업은 점점 치열해지는 경쟁에서 존속하기 위해 다양하고 기발한 전략적 경영을 선보이고 있다. 이에 체인호텔 및 독립경영호텔 또한 우수한 외국인 경영자 및 실무자를 영입하여 호텔의 경쟁력을 제고시키려고 하고있다. 그러나 실질적으로 조직 내에서 그들은 다른 문화적 배경을 가지고 있어 업무를 추진해 나가는데 있어 갈등이 불가피하게 된 것이다. 국내에 외국인 조리사가 근무하게 된 것은 체인호텔이 국내에 상륙하면서 시작되었다고 볼 수 있다. 1960년대 초에 국제관광공사와 함께 반도호텔, 조선호텔 등이 설립되면서 그 당시 내국인 조리책임자들은 미군부대에서 호텔로 영입되었고 외국인들과의 갈등이 그다지 부각되지는 않았다. 그 후 1975년 12월 31일 관광사업법을 관광기본법과 관광진흥법으로 분류하여 1976년 이후 다국적 호텔체인인 서울 프라자, 호텔신라, 경주 도쿄호텔, 힐튼, 조선, 하얏트호텔 등이 설립되면서 많은 국외 조리사가 주방 부서별로 거의 1명씩 근무하게 되어 국내 특급호텔에 총 30-40명이 되는 정도였다. 국내의 조리에 대한 수준이 상대적으로 떨어지고 선진국 요리를 배워야 한다는 생각에 외국인 조리사에게 관대하였다. 그러므로, 외국인 조리사와의 갈등이 다소 적었던 것이 사실이다(최수근, 1997 : 12~30). 1990년대 들어오면서 국내 조

* 경주대학교 관광학부 외식사업학전공 전임강사
** 경주대학교 대학원 관광학과 석사과정 수료

리사들의 해외유학과 장 단기 해외 유명호텔에 연수를 통해 국내의 조리업계는 많은 발전을 하게 되었다. 그러나, 1998년 IMF를 맞이하여 국내 호텔업계는 불황을 겪게 되었고, 그 동안 근무하던 외국인 조리사들이 떠나면서 수준이 떨어지는 일부 외국인 조리사를 영입하게 되었다. 이에 내국인 조리사들은 많은 비용을 치르면서 굳이 외국인 조리사를 채용할 필요성에 대해 회의적인 생각을 갖게 되면서 갈등의 심화현상이 나타나는 것 같다. 저자의 다년간 실무경험을 바탕으로 갈등의 이유를 파악하건데 첫째, 20년간 외국인 조리사의 지도에 의해 내국인 조리사의 요리수준 향상 둘째, 해외유학파의 국내유입 셋째, 내국인 조리사들의 해외 저명 호텔 장· 단기 연수 넷째, 해외 유명조리경진대회 참가 및 참관 등으로 인한 자신감 회복 등으로 인해 내국인 조리사들이 과거와 같은 시각으로 외국인 조리사를 선호하지 않으면서 갈등의 폭이 커졌다고 볼 수 있다.

그러나, 위의 갈등요인이 전부라고 단언할 수 없으므로 본 연구에서는 호텔의 외국인 조리사와 내국인 조리사간에 존재하는 갈등요인, 수준, 그리고 중요도를 규명하고 해소하는 방안을 제시하고자 한다. 본 연구의 세부목적은 다음과 같다.

첫째, 외국인 조리사 채용 시 내국인 조리사들과의 갈등을 일으키는 요인이 무엇인지를 파악하고, 각 요인이 갈등수준에 미치는 영향정도를 파악한다. 둘째, 외국인 조리사와 내국인 조리사간의 갈등으로 인해 메뉴개발에 미치는 문제점을 찾아 해결방안을 제시한다. 셋째, 외국인 조리사와 내국인 조리사간의 문화적 차이로 인해 발생되는 문제점을 지적하고 해결방안을 제시한다. 넷째, 외국인 조리사의 자질에 대해 내국인 조리사들이 느끼는 만족도와 문제점을 지적하고 해결방안을 제시한다. 다섯째, 주방 시스템 차이로 인한 외국인 조리사와 내국인 조리사간의 갈등정도를 파악하고 해결방안을 제시한다. 여섯째, 목표관리에 의한 갈등요인을 찾아내고 해결방안을 제시한다.

2. 연구의 범위 및 방법

앞에서 언급한 바와 같이 많은 경비를 투자하여 채용한 외국인 조리사와 내국인 조리사와의 갈등이 효율적인 업무성과를 이루는데 역행하였다고 사료된다. 국내에 해외 유명 체인호텔들이 계속 진입한다고 볼 때 외국인 조리사와의 갈등요인을 규명하여 해결방안을 제시함은 향후 주방 근무환경개선에 도움을 줄뿐 만 아니라 궁극적으로 요리의 질적 향상에 기여하여 호텔 수익활동에 큰 도움을 줄 것으로 보여진다. 따라서, 본 연구는 지금까지 거의 연구되지 않았던 호텔주방의 외국인 조리사와 내국인 조리사간에 나타나는 문제점을 파악하고 해결방안을 찾는 것을 목표로 한다. 또한 갈등에 관한 선행연구를 고찰하고 주방에서 고질적으

로 풀지 못하는 외국인 조리사와의 관계에서 문제점 제시와 해결방안을 모색하는 것으로 연구의 범위를 제한하고자 한다.

문헌연구를 근거로 하여 잠재적 갈등원인을 파악하고 연구자의 오랜 경험을 바탕으로 실증적 연구를 위한 설문지를 개발하고 인터뷰를 통해 사전조사를 실시하였다. 본 연구에서는 목표차이에서 오는 갈등, 주방 시스템 이해에 대한 갈등, 메뉴개발에 대한 갈등, 문화적 차이에서 오는 갈등, 외국인 조리사 자질에 따른 갈등에 대한 문제점을 중심으로 설문지를 개발하여 외국인 조리사가 근무하고 있는 특2급 호텔 중 서울지역 6개 호텔, 경주지역 1개 호텔, 부산지역 1개 호텔의 양식 주방에서 근무하고 있는 내국인 조리사를 대상으로 실증조사를 하였다. 실증조사를 통하여 수집된 자료를 가지고 SPSS Win 7.5 통계 패키지를 이용하여 자료를 분석하였다.

3. 연구의 한계

본 연구는 호텔의 양식주방을 대상으로 연구하였으므로 일반화하는데 한계를 가진다. 또한 조사 대상자가 외국인 조리사 함께 근무한 내국인 조리사로 한정됨과 외국인 조리사의 의견을 반영하지 않은 점으로 인해 정확한 정보를 얻는데 한계가 있으며, 연구대상 지역을 서울, 경주, 부산으로 지역적으로 집중되어 있는 한계가 있다.

II. 이론적 고찰

1. 조직의 갈등

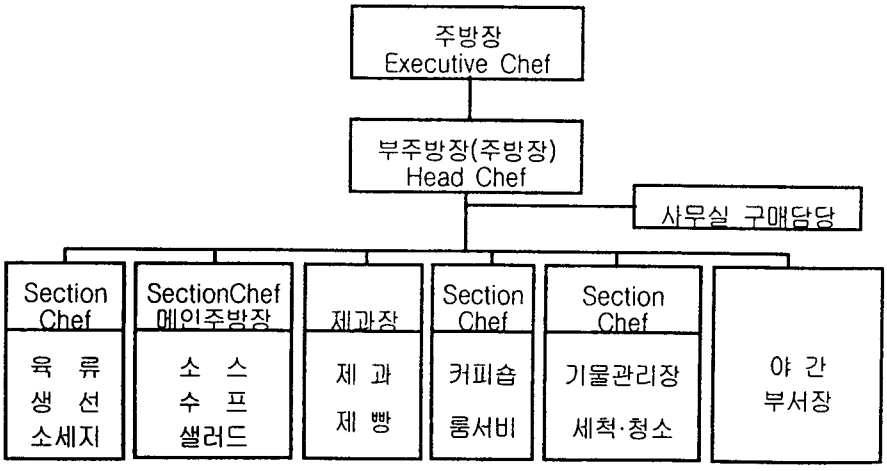
갈등(Conflict)의 정의는 여러 가지 견해가 있으며 또한 정치학, 사회학, 심리학, 인류학, 정신 병리학 등에서 각각 다르게 정의되고 있다. 전통적으로 다음과 같은 이유로 갈등이 유익하지 못하다. 첫째, 갈등은 지각하는 사람으로 하여금 스트레스를 유발한다. 둘째, 갈등은 가정, 학교, 기업 등과 같은 사회조직 내에서의 조화와 통합을 위협한다. 마지막으로, 조직 내에서 경영자가 평화와 조화를 위하여 갈등 수준을 결정하기가 매우 어렵다는 것이다(Riley, 1990). 오 코넬(O' Connell)은 갈등의 다양한 정의는 지금까지 무시되고 있거나 아주 모호한 용어로 표현되고 있다. 갈등은 기업조직이라면 그것이 어떠한 형태이든 존재한다. 그러나, 인간에게 스트레스가 반드시 악영향을 미치는 것이 아니듯 조직의 갈등

또한 반드시 부정적인 것만 아니다. 오히려 적절한 수준의 갈등은 긍정적인 경쟁을 유도하여 업무성과를 높이는데 기여할 수 있다. 적정수준의 갈등은 집단 구성원의 비판적 사고를 촉진하고 종사원으로 하여금 변화의 욕구에 보다 대응적으로 되게 하며, 집단과 조직의 성과를 향상시키는 것과 유사한 편익을 제공하는 경우도 있을 수 있다(정봉원, 1997). 한편, 호텔의 경우 이와는 상반된 갈등의 요인을 가지고 있는 것이 사실이다. 갈등요인에 관한 연구는 국· 내외적으로 많이 연구되었으나(정봉조, 1982; 김승래, 1984; 김진병, 1986; 김형동, 1992; 황락규, 1996; 조영대&정봉원, 1997; 연경녀, 1998; Pondy, 1967; Dann & Hornsey, 1981; Greenhalgh, 1986) 실질적으로 조리사에게 적용된 바는 없다. 특히, 식음료 부서와 주방 부서간의 야기될 수 있는 갈등요인과 통합요인을 규명하고, 이들이 신상품개발성과에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 연구를 수행한 바 있다. 연구결과 중 주목할 만한 점은 신상품을 개발하는데 있어 직원의 참여가 높고 상사와의 관계가 친밀할수록 주방과 영업부서간 통합수준이 높아지고, 이러한 높은 통합수준이 신상품개발성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(연경녀, 1998 : 129~151).

2. 주방조직내의 갈등

호텔의 주방은 호텔의 등급이나 규모, 특성에 따라 차이가 있으며 각 영업장에 따라 여러 개의 주방으로 구성되어 그 업무를 수행하고 있다[그림 1].

[그림 1] 조리부서의 기본조직



자 료 : 경기대학교 관광개발연구소, 호텔기업경영을 위한 기본사업의 모델설정

이러한 호텔 주방은 고객을 위하여 고객의 기호에 맞는 음료와 음식을 제공하기 위하여 법적 자격과 전문적인 기술을 갖춘 조리사가 각종 조리기구 및 시설, 설비 등을 이용하여 위생적인 조리업무를 수행 할 수 있도록 준비된 공간에서 근무하는 조리사를 말한다(곽미경, 1994 : 9).

즉 고객에게 음식을 만들어 판매함으로서 영업목표 달성을 위하여 조리사 개개인에게 직무를 수행할 수 있도록 조리사들이 작업하는 일체의 인적구성관계를 의미할 수 있다. 실제로 조직이란 두 사람 이상이 모여 특정목적을 달성하기 위해 지속적으로 활동하는 하나의 System을 말한다. 따라서 호텔 주방조직은 소규모 주방에서 대규모 주방에 이르기까지 규모나 형태는 다르지만 기본적인 구성은 비슷하기 때문에 관리여하에 따라 수익의 많고 적음이 결정되기 때문에 전문화되고 과학적인 관리의 필요성에 따라 변화가 요구되고 있다. 이러한 호텔주방조직은 영업목적의 달성에 있으며, 직무를 확정하고, 그 직무수행에 필요한 권한과 책임을 합리적으로 배분하여 상호관계를 합리적으로 편성함으로서 인력의 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 하여 노동 생산성을 증진시키는 것이다. 외국인 및 내국인 조리사간에 존재하는 갈등요인을 요약하여 정리하면 다음과 같다.

가. 목표관리에 의한 갈등

목표관리에 관한 갈등으로는 매출목표, 과다한 외국식자재구입, 인사권 조정 등이 있다. 외국인 조리사는 계약제로 근무하므로 매년 실적에 대한 평가를 받아 평가여하에 따라 계약이 성립되고있다. 체인호텔은 매월 원가목표를 정해 놓고 식재료를 사용함으로써 비용에 지장을 받으면 고객에게 제공하는 음식이 중지되는 일이 일어나곤 한다. 내국인 조리사의 입지에서 보면 고객을 떨어뜨리는 행위가 용납될 수 없지만 외국인 조리사 등은 매출목표에 대한 책임감 때문에 어쩔 수 없이 실행하고 있다. 이런 일에 대한 갈등은 독립경영호텔 에서는 적지만 체인호텔에서는 자주 일어나고 있다.

나. 주방시스템 차이로 인한 갈등

주방시스템차이로 인한 갈등은 식자재 및 기물관리, 전처리 주방설치, 국내 위생법규 준수, 기술이전 등으로 인한 갈등이 존재한다. 식자재 관리라 함은 사전에 수립된 계획에 따라 식음료 원가관리를 중심으로 구매, 검수, 저장, 출고 등과 관련된 업무이다(한국외식사업연구소, 1995 : 226). 그리고 주방의 식자재 관리 목적은 적량과 적질의 식자재를 적가로 구매하고 최적의 상태를 유지하여 고객에게 질 높은 요리를 제공하는 것이 주방책임자의 책임이다(최수근, 2000 : 155~158).

독립경영호텔 주방은 각 주방에서 구매팀으로 주문하여 사용하고 있으며 체인호텔은 모든 식자재 주문을 책임자에게 선임한 후 통합적으로 식자재 관리를 실시하고 있다. 후자의 장점은 악성재고 활용과 일일 원가관리기능이 가능하고 주방의 식자재 입고시스템 및 기물관리 부서에 대한 이해와 기물 보관장소에 대한 업무형태 차이로 갈등을 느끼고 있다. 식자재 전처리 방법에 관한 갈등으로는 독립적으로 운영되고있는 주방과 통합적으로 운영되는 주방이 혼재되어 있는 실정이다. 독립경영호텔은 주방에서 주문한 원식재료가 검수를 거쳐 각 주방에 공급되고 있으며, 체인호텔은 주문한 원 식재료를 일부 전처리 하여 주방에 공급하는데 장단점은 있다. 전처리를 실시하면 준비기능이 생략되고 기기와 공간이 최소화될 수 있어 생산성을 향상시킬 수 있다고 생각하는 외국인 조리사는 체인호텔 시스템에 익숙해져있어서 독립경영호텔 조리사와 마찰이 일어나고 있다(나정기, 1998 : 205).

국내위생법규의 준수에 관한 갈등으로 내국인 조리사는 식중독, 기타 위생상 중대한 사고발생 방지를 위해 위생교육과 국가기관에서의 검열을 받지만 외국인 조리사는 국내법의 적용을 받지 않고 있다. 이들은 우리 나라에서 근무하면 내국인 조리사자격증, 위생교육, 보건증 등 국내법이 요구하는 모든 의무를 해야함에도 불구하고 지켜지지 않고 있는 실정이다.

마지막으로, 기술이전에 대한 갈등이 존재한다. 비록 기술전수라는 계약아래 외국인 조리사가 영입된다 하더라도 선진 전문기술전수 또는 정보노출에 매우 인색하다. 구체적으로, 향신료 및 소스 제조법 또는 새로운 식자재 사용법에 대한 지식전수가 되지 않아 갈등이 야기되고 있는 실정이다.

다. 메뉴개발에 관한 갈등

메뉴개발시 발생하는 갈등으로는 외국인 위주의 메뉴개발, 염도와 당도의 기준차이, 소고기 이외의 식재료 사용으로 이한 갈등이 존재한다. 이들은 본국에서 사용하던 식재료를 고집하고 구매하여 메뉴에 활용한다. 그러나 국내에 있는 특급호텔 등은 내국인 위주의 영업을 하고 있어 우리가 선호하지 않는 메뉴개발을 하고있는 실정이다. 예를 들어 소세지, 과다한 식초사용 메뉴, 당도가 높은 디저트가 있다.

그들은 외국인 고객선호에 중점을 둔 메뉴개발로 메뉴개발 시 고객을 무시하고 개발자의 주관적인 생각으로 메뉴를 만들면 고객을 단지 소비자로 인식하고 있는 경우가 있다(홍철희· 김희아, 1999 : 421~444). 그리고 음식에 있어서 염도와 당도는 맛을 기준 하는데 필요하다. 염도와 당도는 인간의 맛에 대한 요구를 충족시켜주는데 고객 개개인의 기호도 차이가 나기 때문에 기준을 표준화하기

는 어렵다. 특히 외국인 조리사의 경우 영도, 당도가 우리보다 강하기 때문에 고객들의 불만을 사게되는 경우가 많다.

라. 문화적 갈등에서 오는 차이

문화적 차이에서 오는 갈등은 언어소통 부족, 문화 및 역사적 정서이해 부족 등의 갈등이 있는데, 언어소통으로 인한 갈등은 모든 분야에서 영어에 대한 중요성이 중시되지만 특히 주방은 언어소통이 안되면 업무지시가 안 되므로 생산성이 저하될 뿐 아니라 기술전수가 안 된다. 언어 소통부족으로 인한 피해는 서로가 이질감을 갖고 근무하다보면 사소한 오해가 국가적으로 인식이 나빠질 수 있고 부당한 대우를 받는 경우가 허다하다.

마지막으로 정서에 대한 이해부족으로 인한 갈등으로 서양인은 개인주의에 의존하는 반면 우리는 공동, 단합 등을 이유로 매월 회식, 체육대회, 관련업무에 대한 교육에 대하여 부담 없이 참여하는 것을 외국인 조리사는 이해 못하는 경우가 허다하다.

마. 외국인 조리사 자질에 관한 갈등

외국인 조리사 자질면에서는 원만하지 못한 대인관계, 저질 성향, 리더쉽의 부재, 지나친 개인 기술전문화로 인해 갈등이 발생한다. 비록 현재 특급호텔에 외국인 조리사가 근무할 경우 대개 1~2년의 계약기간으로 채용되지만 조리사의 자질은 업무성과에 중대한 영향을 미칠 것 같다. 과거에는 외국인 조리사의 자질에 관한 관심은 낮았지만 근래에 와서 해외연수, 유학, 기타 교육을 통해 서양문화를 상대적으로 많이 이해하고 있는 조리사가 늘어나면서 외국인 조리사 개인자질에 대해 더 많은 관심을 갖고 그에 따른 갈등도 심화되었다.

III. 방법론

1. 설문지 구성

호텔 주방에서 외국인 및 내국인 조리사간의 갈등에서 파생되는 문제점과 그 해결방안에 대한 연구가설을 검증하기 위한 자료수집의 방법으로 설문조사를 실시하였다. 설문내용은 문헌연구를 통해 추출된 변수와 연경녀(1998)의 호텔 식음료 신상품개발에 있어 주방과 영업부서의 갈등과 통합에 관한 연구에서 사용한 문항을 일부 이용하였다. 이렇게 조사된 설문자료를 토대로 인구통계학적 특성과

갈등항목에 대한 변수를 크게 5개 요인으로 나누었다. 목표차이에서 오는 갈등, 주방 시스템 차이에서 오는 갈등, 메뉴개발에서 오는 갈등, 문화적 차이에서 오는 갈등, 외국인 조리사 자질에 따른 갈등으로 요인명을 부여하였고 갈등요인에 따른 세부문항은 갈등요인이 '전혀 없다'를 1점으로 하고 '아주 심하다'를 5점으로 하는 리커트 5점 척도를 이용하였다.

<표 1> 설문지 구성표

구 분	문항수	사용척도
일반적인 사항	6	명목척도
외국인 및 내국인 조리사간의 갈등에 관한 사항	3	등간척도
	5	
	4	
	3	
	5	

2. 자료수집과 분석방법

본 연구는 호텔에서 외국인 조리사와 함께 근무한 경력이 있는 특급호텔 양식당 조리사를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 총 250부의 설문지를 배포하였다. 외국인 조리사가 근무하고 있는 특급호텔을 중심으로 서울, 부산, 경주에 소재한 8개 특급호텔의 양식주방을 대상으로 실시하였으며, 조사시기는 2000년 6월 1일부터 6월 15일 총 15일간 이루어졌다.

수집된 자료는 데이터 코딩을 실시한 후 Windows용 SPSS 7.5 통계 패키지를 이용하여 통계처리 하였으며, 적용된 통계처리방법은 다음과 같다. 첫째, 조사대상자의 일반적인 사항과 외국인 조리사와 내국인 조리사간의 갈등정도를 파악하기 위하여 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 둘째, 일반적인 사항에 따른 외국인 조리사와 내국인 조리사간의 갈등의 차이를 검증하기 위하여 요인분석(Factor Analysis)과 분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

<표 2 > 자료수집 방법

연구대상	호텔의 양식주방에서 근무하는 남,여조리사
조사범위	서울, 경주, 부산소재 특급호텔(외국인 근무중인 호텔중심)
조사기간	2000. 6. 1 ~ 6. 15
설문조사	총 배포된 설문지수 250부, 회수된 설문지수 208부(83.2%) 폐기된 설문지수 17부(6.8%), 분석된 설문지수 191부

3. 가설 설정

가설 : 조사대상자의 일반적인 사항(연령, 근무호텔, 근무경력, 직책, 조리와 관련된 해외경험, 외국인 조리사와의 근무경험)에 따라 외국인 조리사와 내국인 조리사간의 갈등(목표관리에 의한 갈등, 주방시스템 차이로 인한 갈등, 메뉴개발에 관한 갈등, 문화적 차이에서 오는 갈등, 외국인 조리사 자질에 관한 갈등)은 유의한 차이를 보일 것이다.

Ⅳ. 실증분석 및 결과 해석

1. 표본의 특성

회수된 설문지에 대한 일반적인 특성을 파악하기 위하여 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시한 결과 다음 <표 3>과 같이 나타났다. 연령의 경우 31세~40세가 92명(48.2%)으로 가장 많았고, 그 다음으로는 20세~30세가 63명(33.0%), 51세 이상이 5명으로 가장 적었다. 근무호텔별로는 체인호텔이 115명(60.2%), 독립경영호텔이 74명(38.7) 응답하였다. 근무경력을 살펴보면 1~3년이 45명(23.6%), 7~10년이 40명(20.9%), 4~6년, 16년 이상이 각각 35명(18.3%)씩 응답하였다. 응답자의 직책에 대한 질문에 '조리사보조원'이 62명(32.5%)으로 가장 많았고, 주방장장급이 48명(25.1%)으로 나타났다. 조리와 관련된 해외유학이나 연수에 대한 질문의 경우 142명(74.3%)이 전혀 없었고, 3~6개월간의 단기연수가 29명(15.2%), 1년 이상이 8명(4.1%)으로 나타나 많은 사람이 해외 경험이 없는 것으로 조사되었다. 마지막으로 외국인 조리사와의 근무경험에 관한 질문에 5번 이상이 56명(29.3%)으로 가장 많았고, 첫 번째인 사람은 51명(26.7%)으로 대체로 2번 이상이 70%이상 응답하였다.

<표 3> 표본의 특성

변 수	구 분	빈 도	백분율(%)
연 령	20세~30세	63	33.0
	31세~40세	92	48.2
	41세~50세	31	16.2
	51세 이상	5	2.6
근무호텔	체인호텔	115	60.2
	독립경영호텔	74	38.7
근무경력	1년~3년	45	23.6
	4년~6년	35	18.3
	7년~10년	40	20.9
	11년~15년	31	16.2
	16년 이상	35	18.3
직 책	조리사 보조원	62	32.5
	조리사	39	19.4
	조리장	30	15.7
	부주방장	48	25.1
	주방장	9	4.7
조리와 관련된 해외경험	없다	142	74.3
	3~6개월 미만	29	15.2
	6~12개월 미만	9	4.7
	1~2년 미만	2	1.0
	2년 이상	6	3.1
외국인 조리사와의 근무경험	첫번째	51	26.7
	두번째	30	15.7
	세번째	30	15.7
	네번째	24	12.6
	다섯번째	56	29.3

2. 실증분석

가. 외국인 및 내국인 조리사간의 갈등에 관한 빈도분석

외국인 조리사와 내국인 조리사간의 갈등을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시한 결과를 구체적으로 살펴보면 다음의 <표 4>와 같다. 매출목표에 대한 갈등에 관한 질문에 54명(28.3%)이 갈등이 없다고 응답하였으며, 50명(26.2%)이 갈등이 있는 것으로 응답하였고 15명(7.9%)은 갈등이 심하다고 응답하였다. 구매관리의 효율성은 주방운영에 필요한데 외국인 조리사는 국내시장을 잘 모르고 외국의 수입 식자재를 과다하게 구입함에 따른 갈등이 있다고 보는 조리사가 74명(38.7%)이고, 아주 많다고 보는 조리사도 18명(9.4%)이 있는 것으로 나타났다. 또한 인사는 고과자의 주관적 판단을 배제하고 객관화하여 평가해야 하는데 외국인 조리사의 판단부족으로 평가 상 많은 오차를 범하므로 생기는 갈등에 대한 물음에 갈

등이 전혀 없다 11명(5.8%), 갈등이 없다 48명(25.1%), 그저 그렇다 64명(33.5%), 갈등 있다 52명(27.2%), 갈등이 아주 심하다 16명(8.4%)으로 각각 응답하였다. 즉, 많은 사람들이 갈등이 있는 것으로 느끼고 있으며 이러한 인사권 조정에 관한 평가오류는 승급, 승진, 상여에 직접적으로 반영되기 때문에 고과 시 교육을 통해 후광효과(Halo effect), 집중화효과(Central tendency), 관대화(Leniency), 이론적 오차(Logical error), 근접오차(Proximity)등에 관한 교육을 실시하여 오차발생을 막아야 업무능률도 오르고 목표달성에 도움이 될 것이다(전희정· 주나미, 2000 : 333~335).

식자재 관리에 대한 갈등이 있는가 라는 질문에 41명(21.9%)이 갈등이 없다고 한 반면 63명(33.7%)이 갈등이 있다, 그리고 13명(7.0%)이 갈등이 아주 심하다고 밝혔다. 위의 결과를 보면 식자재 관리 운영에 따라 주방책임자의 관리능력이 다르게 평가되기 때문에 향후 체인호텔과 독립경영호텔의 식자재 관리의 장단점에 대한 보완이 시급한 것으로 나타났다. 기물관리방법의 차이로 인한 갈등에 관한 설문에 조리사중 갈등을 느낀 사람이 67명(35.8%)이고 아주 심하다가 11명(5.9%)으로 지적된 것으로 보아 기물관리방법을 통일하여 업무의 호응을 높여야 할 것이다. 식자재 전처리 방법에 관한 갈등의 경우 응답자중 44명(23.5%)은 갈등이 없다고 한 반면 59명(31.6%)은 갈등이 있다고 응답하였다. 하지만 선진조리기법의 하나인 전처리 주방시스템이 도입되면 주방은 위생적이고 안전한 작업환경이 유지될 뿐만 아니라 인력 및 업무의 효율성제고와 효율적인 원가관리 및 조리기기의 중복투자가 방지되고 메뉴의 다양성 및 질 제고 효과 등이 예상되므로 주방시스템연구의 필요성이 제기된다. 연회주방의 독립적 운영여부에 관한 갈등의 경우 응답자의 대부분이 큰 불편을 느끼지 않고 있었으며, 일부 26명(13.8%)은 갈등의 소지가 있다고 응답하였다. 이는 연회주방의 대형화로 인해 현재 독립경영호텔에서 실시하고 있는 방법과 체인호텔에서 실시하는 시스템의 장단점을 보완, 연구하여 새로운 연회주방시스템 보급의 필요성을 나타냈다.

메뉴개발에 대해 갈등의 경우 191명의 응답자 중 60명(32.4%)이 갈등이 있고 16명(8.6%)이 아주 많은 갈등을 느끼는 것으로 나타났다. 갈등이 있다고 답한 사람은 메뉴를 의논하는 주방장급으로 나타났으며, 향후 메뉴개발에 내국인 입맛에 맞는 국내 식재료 사용에 대한 요구가 이루어져야 한다. 외국인 고객 선호에 중점을 둔 메뉴개발에 관한 질문의 경우 응답자 중 44명(23.2%)이 갈등이 없다고 응답했으며, 5명(2.6%)이 전혀 없다고 한 반면 63명(37.9%)이 문제가 있다, 갈등이 심하다고 한 사람이 19명(10%)으로 나타났다. 또한 영도, 당도차이로 인해 근무 중 애로사항이 없었느냐는 질문에 응답자 중 46명(24.1%)이 갈등이 있다라고 응답하였으며, 15명(7.9%)이 아주 심하다고 응답한 반면 59명(30.9%)이 갈등이

없다고 응답하였다. 이는 염도와 당도가 시대적 흐름에 따라 미각적, 영양학적으로 변화하기 때문에 고객의 욕구를 충족시켜주는 범위 내로의 조정이 필요함을 의미한다. 또한 내국인들의 염도, 당도에 대한 선호도, 기준치를 정해 외국인 조리사에게 제시하여 고객만족과 동시에 레스토랑의 수입극대화를 달성하여야 한다(최수근, 1999 : 69~79). 주 요리 식재료 선정 때문에 외국인 조리사와의 갈등이 있었느냐는 질문에 그저 그렇다가 90명(47.6%)을 차지하고, 갈등이 있다가 35명(18.5%), 13명(6.8%)은 심하다고 지적한 반면 47명(24.9%)은 없다고 응답하였다.

언어소통으로 인한 갈등에 관한 질문에 전혀 없다가 4명(2.1%), 없다 24명(12.7%), 보통이 45명(23.8%), 있다 89명(47.1%), 아주 심하다 27명(14.3%)으로 나타났다. 구체적으로 보면 응답자중 해외연수나 해외유학을 한 사람의 경우는 갈등이 적었지만, 그렇지 않은 응답자는 거의가 갈등을 느낀다고 답하였다. 한국의 문화적 역사적 배경에 대한 이해 부족에 인한 갈등의 경우 5명(2.6%)이 갈등이 전혀 없다, 35명(18.3%)이 없다, 54명(28.3%)이 그저 그렇다, 71명(37.2%)이 갈등 있다, 26명(13.6%)이 갈등이 아주 많다고 응답하였다. 이는 외국인 조리사와 내국인 조리사간의 갈등은 문화적 차이에서 오는 비중이 많음을 알 수 있으며, 이러한 갈등의 소지는 사전에 외국인 채용 시 한국역사, 국민성, 정치성향, 생활환경 등에 관하여 교육을 시킨 후 현장에서 근무시키는 것이 바람직할 것으로 본다. 내국인 조리사의 정서에 대한 이해부족에서 오는 갈등의 경우 73명(38.2%)이고 아주 많다가 25명(13.2%), 갈등이 없다가 29명(15.3%)으로 나타났다.

불공정한 업무처리에 관한 갈등이 있느냐의 질문에 68명(35.6%)이 그저 그렇다, 49명(25.7%)이 갈등 있다, 53명(27.7%)이 갈등이 없다고 응답하였다. 갈등이 있다고 보는 측면은 업무처리능력이 약한 것이 레스토랑의 매출과 직결되기 때문에 중요하다고 지적한 것으로 보인다. 외국인 조리사와의 연령차이에 대한 갈등의 경우 갈등이 있다고 보는 조리사가 37명(19.5%)인 반면 73명(38.4%)은 갈등이 없다고 응답하였다. 외국인 조리사의 리더쉽 부족으로 인한 갈등의 경우 응답자 중 59명(30.9%)이 갈등이 없고 48명(25.1%)은 갈등이 있다고 응답한 것으로 보아 리더쉽으로 인한 내국인 조리사와 외국인 조리사와의 갈등은 적은 것으로 나타났다. 외국인 조리사의 지나친 전문화로 전반적 통제불능에 대한 갈등의 경우 그저 그렇다 70명(36.6%), 갈등이 있다 52명(27.2%), 없다가 51명(26.7%)으로 비슷하게 나타났다. 이는 주방에 다양한 경력과 숙련된 기능을 보유하고 있는 질 높은 외국인 조리사를 영입하여 국내 조리수준을 높이는 계기를 마련해야 할 것으로 생각된다.

마지막으로 외국인 조리사와 내국인 조리사간의 국내위생법규 준수에 따른 갈등에 대한 설문에 63명(33.3%)이 갈등이 없다고 응답하였고, 그저 그렇다가 71명

(37.6%)으로 많은 조리사들이 심한 갈등이 없는 것으로 응답하였다. 이는 적은 수의 외국인 조리사들이 근무하고 있기 때문이며 향후 외국인 조리사 채용 시 국내 위생법규 준수에 관한 조항을 삽입할 필요가 있다고 사료된다.

<표 4> 외국인 및 내국인 조리사간의 갈등에 관한 빈도분석

변 수	전혀 없다	없다	그저 그렇다	있다	아주 심하다	평균값
매출목표에 대한 갈등	5.2%	28.3%	32.5%	26.2%	7.9%	3.03
과다한 수입 식자재 구매에 관한 갈등	3.1%	19.4%	29.3%	38.7%	9.4%	3.32
인사권 조정에 대한 갈등	5.8%	25.1%	33.5%	27.2%	8.4%	3.07
식자재 관리 권한에 대한 갈등	3.7%	21.9%	33.7%	33.7%	7.0%	3.18
기물 관리방법의 차이로 인한 갈등	3.2%	28.3%	26.7%	35.8%	5.9%	3.13
식자재의 전처리 방법에 관한 갈등	2.7%	23.5%	36.4%	31.6%	5.9%	3.14
연회주방의 독립적 운영여부에 관한 갈등	5.3%	32.8%	46.0%	13.8%	2.1%	2.75
국내 위생법규의 준수에 대한 갈등	5.3%	33.3%	37.6%	15.3%	8.5%	2.88
수입식자재 위주의 메뉴개발로 인한 갈등	2.2%	21.6%	35.1%	32.4%	8.6%	3.24
외국인 고객 선호에 중점을 둔 메뉴개발에 대한 갈등	2.6%	23.2%	26.3%	37.9%	10.0%	3.29
소고기와 육류(양, 닭, 돼지)의 주메뉴 선호에 대한 갈등	2.1%	24.9%	47.6%	18.5%	6.9%	3.03
당도와 염도의 기준차이에 관한 갈등	4.7%	30.9%	32.5%	24.1%	7.9%	2.99
언어소통으로 인한 갈등	2.1%	12.7%	23.8%	47.1%	14.3%	3.59
한국의 문화적 역사적 배경에 대한 이해 부족에 의한 갈등	2.6%	18.3%	28.3%	37.2%	13.6%	3.41
내국인 조리사의 정서에 대한 이해 부족에 대한 갈등	2.1%	15.3%	30.7%	38.6%	13.2%	3.46
과거의 조리 경력 미흡 또는 부족에 따른 갈등	6.3%	27.2%	38.7%	24.1%	3.7%	2.92
외국인 조리사와 연령차이에 대한 갈등	5.3%	38.4%	32.1%	19.5%	4.7%	2.80
불공정한 업무처리(인사고과 등)에 관한 갈등	4.7%	27.7%	35.6%	25.7%	6.3%	3.01
리더쉽 부족으로 인한 갈등	4.7%	30.9%	35.1%	25.1%	4.2%	2.93
외국인 조리사의 지나친 전문화로 전반적 통제불능에 대한 갈등	5.2%	26.7%	36.6%	27.2%	4.2%	2.98

나. 신뢰성 검증

신뢰성은 안정성, 일관성, 예측가능성, 정확성, 의존가능성 등으로 표현될 수 있는 개념으로 일반적으로 신뢰성이란 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 경우 동일한 측정값을 얻을 수 있는 가능성을 의미한다(채서일, 1999 : 242).

이러한 신뢰도를 측정하는 방법으로는 재 검사법, 대안형 검사법, 내적 일치도법 등이 있는데, 이 논문에서는 내적 일치도법 중 크론바흐 알파 상관계수를 사용하여 신뢰성 검증을 실시하였다(채서일, 1999). Nunnally는 탐색적인 분야에

서는 크론바흐 알파값이 .60 이상이면 충분하고, 기초연구 분야에서는 .80, 그리고 중요한 결정이 요구되는 응용연구 분야에서는 .90이상이어야 한다고 주장하고 있으며 일반적으로 크론바흐 알파값이 .60이상이면 측정 도구의 신뢰도에는 문제가 없는 것으로 간주한다(정충영· 최이규, 1998 : 209).

외국인 조리사와 내국인 조리사간의 갈등 측정에 대한 신뢰성을 검증한 결과는 다음의 <표 5>와 같다. 구체적으로 살펴보면 목표관리에 의한 갈등요인은 0.766, 주방시스템차이로 인한 갈등요인은 0.859, 메뉴개발에 관한 갈등요인은 0.843, 문화적 차이에서 오는 갈등요인은 0.705, 외국인 조리사 자질에 관한 갈등요인은 0.856로 나타났다. 이는 대부분의 갈등요인이 .70이상으로 아주 높은 신뢰도를 나타내고 있다.

<표 5> 외국인 조리사와 내국인 조리사간의 갈등요인에 관한 신뢰성 검증

요 인	세 부 요 인	항목제거시 알파값	신뢰도
목표관리에 의한 갈등	매출목표에 대한 갈등	.706	.766
	과다한 식자재 구매에 대한 갈등	.675	
	인사권 조정에 관한 갈등	.677	
주방시스템차이로 인한 갈등	식자재 관리권한에 대한 갈등	.822	.859
	기물 관리 방법의 차이로 인한 갈등	.812	
	식자재의 전처리 방법에 관한 갈등	.815	
	연회주방의 독립적 운영여부에 관한 갈등	.841	
	국내 위생법규 준수에 관한 갈등	.859	
메뉴개발에 관한 갈등	수입식자재 위주의 메뉴개발로 인한 갈등	.812	.843
	외국인 고객선호에 중점을 둔 메뉴개발에 관한 갈등	.777	
	쇠고기와 육류의 주메뉴 선호에 대한 갈등	.778	
	당도와 염도의 기준차이에 관한 갈등	.835	
문화적 차이에서 오는 갈등	언어 소통으로 인한 갈등	.812	.705
	한국의 문화적 역사적 배경에 대한 이해부족의 갈등	.717	
	내국인 조리사의 정서에 대한 이해부족에 대한 갈등	.722	
외국인 조리사 자질에 관한 갈등	과거의 조리경력 미흡 또는 부족에 따른 갈등	.770	.856
	외국인 조리사와의 연령차이에 관한 갈등	.737	
	불공정한 업무처리에 관한 갈등	.764	
	리더쉽 부족으로 인한 갈등	.758	
	외국인 조리사의 지나친 전문화로 전반적 통제불능에 대한 갈등	.788	

3. 가설의 검증

조사대상자의 일반적인 사항(연령, 근무호텔, 근무경력, 직책, 조리와 관련된 해외경험, 외국인 조리사와의 근무경험)에 따라 외국인 조리사와 내국인 조리사간의 갈등(목표관리에 의한 갈등, 주방시스템 차이로 인한 갈등, 메뉴개발에 관한 갈등, 문화적 차이에서 오는 갈등, 외국인 조리사 자질에 관한 갈등)은 유의한 차이를 보일 것이다라는 가설을 검증하기 위하여 분산분석을 실시하였다. 가설의 검증의 결과는 아래의 <표 6>과 같다.

구체적으로 살펴보면 연령의 경우 목표관리에 의한 갈등과 메뉴개발에 관한 갈등에서 유의한 차이를 나타내고 있으며, 응답자의 근무호텔에 따라서는 목표관리에 의한 갈등, 주방시스템 차이로 인한 갈등, 문화적 차이에서 오는 갈등, 외국인 조리사 자질에 관한 갈등에서 유의한 차이를 보였다. 근무경력에 따라서는 목표관리에 의한 갈등에서만 유의한 차이를 보였다. 현재의 직책에 따른 차이는 목표관리에 의한 갈등, 주방시스템차이로 인한 갈등, 메뉴개발에 관한 갈등, 외국인 조리사 자질에 관한 갈등에서 통계적으로 유의한 차이를 나타냈다. 외국인 조리사와의 근무경험에 따른 갈등의 차이는 메뉴개발에 관한 갈등에서 차이를 보였다, 하지만 조리와 관련된 해외경험에 따라서는 전혀 차이를 나타내지 않았다. 이상의 결과는 내국인 조리사들의 일반적인 사항에 따라 외국인 조리사에게서 느끼는 갈등은 차이가 있는 것으로 나타나 가설은 부분적으로 채택되었다.

<표 6> 일반적인 사항에 따른 갈등요인의 차이분석

독립변수	종속변수	F값	유의확률	채택여부
연 령	목표관리에 의한 갈등	7.577	0.000	채택
	주방시스템차이로 인한 갈등	1.931	0.126	기각
	메뉴개발에 관한 갈등	3.271	0.023	채택
	문화적 차이에서 오는 갈등	1.844	0.141	기각
	외국인 조리사 자질에 관한 갈등	1.410	0.242	기각
근무호텔	목표관리에 의한 갈등	8.426	0.004	채택
	주방시스템차이로 인한 갈등	8.279	0.005	채택
	메뉴개발에 관한 갈등	3.227	0.074	기각
	문화적 차이에서 오는 갈등	15.656	0.000	채택
	외국인 조리사 자질에 관한 갈등	8.483	0.004	채택
근무경력	목표관리에 의한 갈등	4.319	0.002	채택
	주방시스템차이로 인한 갈등	1.735	0.145	기각
	메뉴개발에 관한 갈등	2.374	0.154	기각
	문화적 차이에서 오는 갈등	1.883	0.116	기각
	외국인 조리사 자질에 관한 갈등	2.255	0.065	기각

독립변수	종속변수	F값	유의확률	채택여부
직 책	목표관리에 의한 갈등	6.968	0.000	채택
	주방시스템차이로 인한 갈등	4.294	0.002	채택
	메뉴개발에 관한 갈등	4.533	0.002	채택
	문화적 차이에서 오는 갈등	1.327	0.262	기각
	외국인 조리사 자질에 관한 갈등	3.209	0.014	채택
조리와 관련된 해외경험	목표관리에 의한 갈등	0.658	0.622	기각
	주방시스템차이로 인한 갈등	0.282	0.889	기각
	메뉴개발에 관한 갈등	1.350	0.253	기각
	문화적 차이에서 오는 갈등	1.172	0.325	기각
	외국인 조리사 자질에 관한 갈등	0.669	0.614	기각
외국인 조리사와의 근무경험	목표관리에 의한 갈등	2.368	0.055	기각
	주방시스템차이로 인한 갈등	1.074	0.371	기각
	메뉴개발에 관한 갈등	2.720	0.031	채택
	문화적 차이에서 오는 갈등	1.885	0.115	기각
	외국인 조리사 자질에 관한 갈등	0.856	0.492	기각

Ⅳ. 결 론

본 연구는 서울, 부산, 경주지역 특급호텔의 양식당에서 근무하는 외국인 및 내국인 조리사간의 갈등요인과 수준 그리고 중요도를 규명하고 갈등관리방법을 제시하여 외국인 조리사 채용에 관한 인력관리에 기초하여 경영합리화에 도움을 주고자하는 것이 목적이다. 실증적 결과를 토대로 결론 및 해결방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 목표관리에서 오는 갈등은 연령, 근무호텔, 직책에 따라 많은 차이를 나타내었다. 구매관리는 주방운영에 중요한 위치를 차지한다. 만일 외국인 조리사의 실수로 과다한 식자재 구입으로 악성재고가 발생한다면 호텔 경영상의 손실은 크다고 하겠다. 이를 방지하기 위해서는 식자재 구매방법을 체인호텔과 독립경영호텔의 장단점을 찾아 새로운 구매시스템을 수립해야 할 것이다.

둘째, 주방 시스템에서 오는 갈등요인은 내국인 조리사 직책에 따라 많은 갈등이 있는 것으로 나타났다. 식자재 관리방법의 차이로 인한 갈등은 호텔마다 다르게 나타났지만 외국인 조리사들의 갈등은 국내 국제규격과 다르게 제작되어 있어 업무능률이 떨어지고 있다. 향후 주방시설 보수시 국제규격에 맞는 주방기기와 동선이 연구된 선진주방 시스템으로 바꿔야 할 것이다. 또한, 연회의 대형화에 따라 운영시스템이 변하지 않고 있어 업무차질이 발생한다. 이를 해결하기 위해 대량조리기기, 운반시스템, 서비스 시스템 등을 선진연회주방 시스템과 국내 연회

시스템을 연구한 새로운 주방시스템이 요구된다. 그리고 식자재 전처리 관리시설 및 시스템 부족으로 위생적이고 안전한 작업환경 유지되지 못하고 있어 이에 대한 전처리 주방시스템도입이 절실하다.

셋째, 메뉴개발에서 오는 갈등은 연령, 직책, 해외연수경험의 횟수에 따라 많은 갈등이 있는 것으로 나타났다. 메뉴개발은 계절별 교체시기, 프로모션 추진시 이벤트 형태 등으로 인한 갈등이 생길 수 있다. 따라서 메뉴개발 시스템을 만들어 서비스, 외국인 및 내국인 조리사 모두가 참여하는 메뉴개발 시스템을 도입하여야 할 것이다. 또한 영도와 당도의 차이로 인한 갈등은 디지털 영도계나 당도계를 통해 사전에 기준수치를 정해야 할 것이다.

넷째, 문화적 차이에서 오는 갈등은 근무호텔에 따라 언어소통이 가장 심한 것으로 나타났다. 언어의 소통이 원할하지 않으면 선진 조리기능의 전수가 되지 않고, 업무의 효율이 떨어지므로 조리사들의 장기적인 외국어 교육이 필요하다. 또한 외국인 조리사들이 국내의 정치, 문화, 경제 및 정서이해 부족으로 문제가 발생한다. 따라서 외국인 조리사 채용 시 인사팀에서 국내의 역사, 경제, 사회, 위생법규 등에 대하여 사전교육이 필요하다. 그리고 외국인 조리사 채용 시 정확한 Job Position과 Job Description작성으로 시스템의 차이로 인한 본인의 업무와 위치를 정확히 인식시키고 분기별로 평가된 직원들의 의견을 반영한 다면적 평가가 실시되어야 할 것이다.

또한 본 연구에서는 위에서 지적한 한계점을 갖고있기 때문에 향후연구에서는 조사대상자를 외국인 조리사까지 확대하여 연구결과가 일반화될 수 있도록 하여야 한다.

참 고 문 헌

김기영, "관광호텔 주방의 효율적인 경영방안에 관한 연구", 경기대학교 대학원 석사학위논문, 1990.

____ ,"호텔 주방종사자들의 조리작업 활동범위 설정에 관한 연구", 한국관광산업학회 Tourism Rearch 10호, 1996.

김동원, 『식품위생보건법규해설』, 광운출판사, 1997.

김승래, "생산부문과 마아케팅부문의 갈등", 경영연구(강원대학교), 1984.

김진병, "유통경로내 수직적 갈등의 특성에 관한 연구", 한양대학교 대학원, 석사학위논문, 1986.

김진호, "호텔조직의 부서간 갈등해결에 관한 실증적 연구", 중앙대학교 국제경영대학원, 석사학위논문, 1991.

김형동, "기업조직에 있어서 집단간 갈등에 관한 실증적 연구", 인하대학교 대학원, 석사학위논문, 1992.

김홍주, "한국 여행업 종사원의 갈등관리기법에 관한 연구", 경기대학교 대학원, 박사학위논문, 1994.

나영선, "관광호텔 조리부문의 식재료 구매관리에 관한 연구", 한국조리학회 Curinary Research 3호, 1997.

나정기, "외식업체의 유통분류에 관한 소고", 한국조리학회 Culinary Research 4호, 1997.

서울올림픽경기대회 급식용역공동업체, 『조리업무 매뉴얼』", 1998.

연경녀, "호텔 식음료 신상품개발에 있어서 주방과 영업부서의 갈등과 통합에 관한 연구, 경주대학교 관광학논총 제4권, 1998.

전희정· 주나미, 『단체급식관리』, 교문사, 2000.

정봉조, "호텔 인선관리자의 역할갈등에 관한 연구", 한양대학교 대학원, 석사학위논문, 1982.

정충영· 최이규, 『SPSS WIN을 이용한 통계분석』, 무역경영사, 1998.

조용대· 정봉원, "호텔종사원의 갈등에 관한 실증적 연구", 관광연구, 1997.

채서일, 『사회과학조사방법론』, 학현사, 1999.

최수근, 『소스의 이론과 실제』, 형설출판사, 1997.

____ , "호텔예식메뉴 개발을 통한 수입극대화 방안에 관한 연구", 경주대학교 논문집 제10집, 1998.

____ , "디저트용 소스의 당도에 관한 연구", 경주대학교 논문집 제12집, 1999.

____ , "경주지역 특급호텔 식자재관리의 실태와 개선방안", 경주대학교 관광학

논총 제4권, 2000.

한국외식사업 연구소, 『외식사업경영론』, 백산출판사, 1995.

홍철희· 김희아, "외식업체의 메뉴개발시 고려사항에 관한 연구", 한국조리학회 Curinary Research 5:2, 1999.

황락규, "호텔종사원의 갈등요인에 관한 실증적 연구", 대구대학교 사회개발대학원, 석사학위논문, 1996.

Dann, D. & T. Hornsey(1981), Towards a theory of interdepartmental conflict in hotels, International Journal of Hospitality Management, 5(1).

Greenhalgh, L. (1986), SMR Forum: Managing Conflict, Sloan Management Review, Summer.

Pondy, L. R. (1967), Organizational Conflict: Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, 12(2).

Riley, M. (1990), Human Resource Management, Butterworth Heinemann.

ABSTRACT

A Study on Complication factors between foreign and domestic chefs

Choi, Soo-Kuen · Cho, Woo-Je

This study attempts to identify the level of conflicts occurring between foreign and domestic chefs, and to suggest the way of controlling those conflicts in order to well manage human resources, foreign chefs. Based on the empirical research, the research findings shows that in terms of targeting and achieving objectives different level of conflicts are experienced when age, hotel type, position varies. For example, purchasing excessive foreign foods may cause undesirable stock which will lead to considerable loss. In order to overcome this problem the advantages of the chain-operated and the independent hotel's food purchasing system must be incorporated. Secondly, another conflicts arise when the architecture and system of a kitchen is different from what foreign chefs are familiar with. Kitchen architecture and system should be well-designed in terms of delivery channel, sanitation, safety, food control, banquet etc.. In developing menu, chefs often have different criteria in the scale of sweet and salt of a particular dish. Foreign chefs often blame his subordinates for not meeting his requirements without proper training or education. Finally, because of the different culture, communication as well as the lack of mutual understanding problem occur. Even though today is called global town, some chefs do not seem to open their minds to learn other developing countries' culture. In diversity management aspect, chefs need to put much effort to be aware of other countries' culture, history, political and economic situation. In prior to employing foreign chefs, the job enrollment and description must be prepared so as to minimize the conflicts, which otherwise will create poor job performance.

3인 익명심사 畢

2000년 10월 31일 최 종 접 수
2000년 12월 10일 최 종 심 사