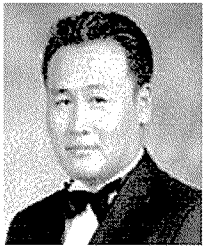


베이커리의 효율적인 인적 자원 관리



필자 / 강종환
 Oxford Brookes 대학
 '호텔 및 레스토랑 경영' 전공
 경기대 관광 및
 호텔 서비스 경영 석사 전공
 경기대 경영학부 강사
 현 (주) 푸드서비스코리아
 경영기획부장

국내 제과점 시장은 IMF 위기 이후 지난해 각종 경제 지표의 호전에 따른 소비심리 회복으로 인스턴트 베이커리 및 프랜차이즈 업체들이 점포를 확장하거나 분점을 개점하였고 유지 생산업체들도 매출 물량이 증가하는 등 2000년 상반기 중에는 다소 경기회복의 기미를 보이는가 싶더니 최근 제2 위기설이 나돌면서부터 더욱더 위기 의식이 고조되어 가고 있다.

특히 소형 자영 제과점들은 경기 회복의 조짐을 보이던 지난해에도 중대형 업체들의 점포 확산 등으로 인해 '규모의 경제' 및 '차별화 전략'에서 경쟁력을 상실하였으며 이러한 경쟁적 열등감을 극복하지 못하고 지속적인 불황을 겪어오다 많은 업체들이 폐업을 하게 되었다.(서울지역의 경우 지난 99년 9월 대비 2000년 9월 현재 5개 지회 회원 점포는 726개 점포에서 25개 업소가 줄어든 701개 점포로 나타났다. 출처 : 월간베이커리 2000년 11월호).

월간 베이커리의 조사에 의하면 2000년 11월 현재 전국 대도시 지역 점포들의 매출액 역시 20~30% 하락한 것으로 나타났으며 제조인원 3인 이상인 점포들의 경우 매출 하락폭이 10% 내외였으나 1~2인 점포의 경우 20~30%에 달해 소형 자영 제과점들의 경영문제가 극히 심각한 문제로 대두되고 있다.

국내 제과업계 매출하락의 외부 요인으로는 대기업들의 부도와 구조조정으로 인한 소비위축에 따른 불경기,

대형업체와 유사업종의 시장 잠식, 경쟁업소의 증가 등을 들 수 있으며 내부 요인으로는 경영자의 경영마인드 부족, 제과 기술인들의 높은 이직률과 열악한 근무환경으로 인한 인력수급의 불균형 현상 그리고 세대차이로 인한 직업의식 결여 등 인적자원 관리 문제를 들 수 있다.

만일 기업의 외부 환경 요인이 통제할 수 없는 요인이라면 인적 자원 관리 문제는 경영자의 의지 및 경영방침에 따라 충분히 통제될 수 있는 요인이라 할 수 있다. 따라서 이 글에서는 급속도로 변화하는 외부환경에서 살아남기 위한 경쟁력의 토대라 할 수 있는 내부 역량강화를 위한 효율적인 인적자원 관리 방안에 대해 살펴보고자 한다.

종사원들이 기업의 최고 자산이다

일반적으로 대부분의 조직에서 인적 자원관리와 관련된 일련의 활동들을 찾아볼 수 있으며 그러한 활동들은 고용주에 의해 각기 다른 방식으로 수행되고 있음을 알 수 있다. 원칙적으로 수행방식의 차이는 고용주나 경영자가 그 세계를 어떻게 인식하고 있느냐에 따라 다를 것이다.

지속적으로 변화하는 환경 속에서 차별화를 통한 경쟁우위를 확보하기 위해서는 인적 자원관리를 기업의 장기적인 전략계획의 주요부분으로 인식하여야 할 것이다. 인적자원 관리에 대한 경영자들의 태도나 접근방식에 대한 근본적인 변화가 없다면 품질관리나 생산성 향상을 꾀할 수 없다.

이러한 두 분야의 발전은 종사원들에 대한 장기적인 배려를 토대로 하는 인적 자원 관리 정책에 달려 있다고 해도 과언이 아닐 것이다. 그러나 업주들은 매출향상을 위한 제품향상 및 서비스 개선의 필요성에 대해서는 인식을 같이하고 있지만 한편으로는 경영악화를 이유로 기술 인력의 축소라는 극단적인 처방을 내리고 있기도 하다.

고객지향의 개념은 상품의 질 및 서비스와 밀접한 관계가 있으며 인적 자원 관리 차원에 있어 이것은 모든 분

야에 있어 고객이 최우선한다는 조직 문화를 필요로 한다. 이러한 고객 지향적인 개념은 외부 고객만을 의미하는 것이 아니라 내부 고객(종사원)도 이에 포함된다.

조직에 있어 내부 고객인 종사자들의 기대와 욕구를 충족시킬 수 없다면 그 고객을 잃을 수밖에 없는 것이다. 따라서 종사원들이 기업의 최고 자산이라는 경영자의 의식 전환이 무엇보다 중요한 요인이라 할 수 있겠다.

인적자원 관리 문제는 경영자의 주변 업무가 아니라 주 업무이다. 이제 더 이상 '생계 유지'를 위한 혹은 '몸으로 때우는' 주먹구구식 창업 및 경영은 생존할 수 없다. 수요의 변화에 대처할 수 있는 명문화된 근무 조건 및 복지정책, 급여체계, 진급제도 등을 포함한 체계적인 인력운영 시스템이 우선적으로 확립되어야 할 것이다.

인적자원 개발, 근무여건 개선 등 내부역량 강화

인력수급 문제를 해결하기 위해서는 인적자원 관리의 유연성이 필요하다. 그 동안 소규모 베이커리 업체의 경우 인력수급 문제는 사업 경영전략과 매우 동떨어져 있으며 그때그때 필요한 인력을 조달하는 방식을 취해왔다. 그러나 현 제과업계는 열악한 근무 조건 등으로 인해 3D 업종으로 기피되면서 젊은층의 신규인력, 3년 미만의 중급 기술인력이 부족해지는 등 자영제과점의 기술 인력난이 가중되어 가고 있는 실정이다.

특히 프랜차이즈 업체나 양산업체가 졸업생들의 50% 이상을 공급받고 있는 상황에서 자영업계의 근무 조건이 개선되지 않는다면 자영제과점 전체가 몇년 안에 기술인력 수급난에 직면하게 될 것이라는 의견이 지배적이다. 따라서 종사원들이 업무 수행능력을 다양한 분야에서 발휘할 수 있도록 그들의 업무 관련 능력을 재구성함으로써 팀워크를 활성화시키고 특정업무 수행 능력에 대한 격차를 줄여야 한다.

현 업계의 매출하락 요인 중 외부 환경에 의한 요인이



큰 비중을 차지하고 있는 점을 감안한다면 업계 차원의 경쟁력 확보도 우선 되어야 할 것이다. 소규모 자영업소들의 신상품 기술개발의 재정적 부담과 한계는 '적과의 동침'을 통한 기술인력 교환 및 교류, 컨소시엄 구성을 통한 공동 마케팅 활동 등을 통하여 극복되어야 하고 이에 따른 비용절감 효과를 인적자원 개발 및 복지에 투입함으로써 선의의 경쟁을 위한 내부 역량을 강화하는 것이 현재는 무엇보다도 필요하다.

조직은 기능별, 부서별 장벽을 없애고 새로운 아이디어를 폭넓게 확산시킬 수 있는 환경을 제공하여 의식의 변화를 촉진시키는 등 종사자들이 새로운 업무 수행방식을 습득할 수 있도록 격려해야 한다. 또한 모든 종사자들에게 자기 계발의 기회를 제공하여야 하며 이에 필요한 자원들이 지속적으로 공급되도록 해야 한다.

능력에 따른 보상과 인센티브 제도의 도입

현재 많은 종사자들이 열악한 근무 조건으로 인해 기술 인력이 대기업, 할인 유통점의 인스토어베이커리 혹은 프랜차이즈 업계 등으로 이동하고 있으며 현 보수 체제나 복지 수준에 반발한 중간층 이하의 기술인들 및 공장장급 기술인들 상당수가 창업을 희망하고 있다.

따라서 종사원들의 기능적인 유연성을 권장하고 개인의 업무 성과에 대한 보상이나 특정 기술에 대한 적정수



준의 급여를 조정하는 회사의 노력이 급선무 되어야 할 것이다. 이를 위해서는 구체적인 급여 및 보상 기준이 마련되어야 한다.

종사원들에 대한 복지 및 급여는 단순한 지출이 아니라 그들의 기술 및 봉사에 대한 인정이며 보다 나은 성과를 위한 투자이자 생존을 위한 '보험'이다. 특정기술을 보유한 정규 직원이나 학습 열의가 있는 종사자들에게 그에 상응하는 보상 및 인센티브를 제공하는 급여 체제의 도입은 종사원들에게 직무 만족을 부여할 것이며 업무에게는 기술인력 확보의 어려움을 극복할 수 있는 적절한 방안으로, 일반 종사자들에게는 기술 습득 욕구를 유발하는 자극제로 작용할 것이다.

구매패턴 연구로 인력운영 방안 수립

기능적 유연성 및 급여체제의 유연성을 토대로 조직은 인원 배치의 유연성을 꾀할 수 있다. 집포는 매입매출 장부를 정리함으로써 수요만을 예측하는 것이 아니라 소비자들의 구매 패턴을 시간별·요일별·계절별 등으로 구분하여 이를 바탕으로 탄력성 있는 인력운영 방안을 수립할 수 있을 것이다.

예를 들면 무경력 사원의 경우 상대적으로 한가한 시간에 업무에 배치함으로써 인건비를 줄이고 이들이 업계에 적응할 수 있는 시간을 부여해야 한다. 이들의 기술 습득 욕구가 나타나면 보직을 변경하여 그들의 욕구를 단계적으로 충족시켜 줌과 동시에 성취도에 따른 뚜렷한

보상 기준을 설정함으로써 장기근속을 유도하고 이를 통해 고급인력을 확보할 수 있을 것이다.

달라진 직업문화, 가치관의 변화를 인정하라

경영자가 경영마인드를 확립하고 조직의 유연성을 추구한다고 하더라도 그 대상이 되는 종사자들이 이를 받아들이지 않는다면 의미가 없을 것이다. 여기에는 종사자들의 동기 유발이 필요한데 이는 종사원들이 업무에 흥미를 느끼고 욕구를 충족시킬 기회를 제공함으로써 가능한 일이다.

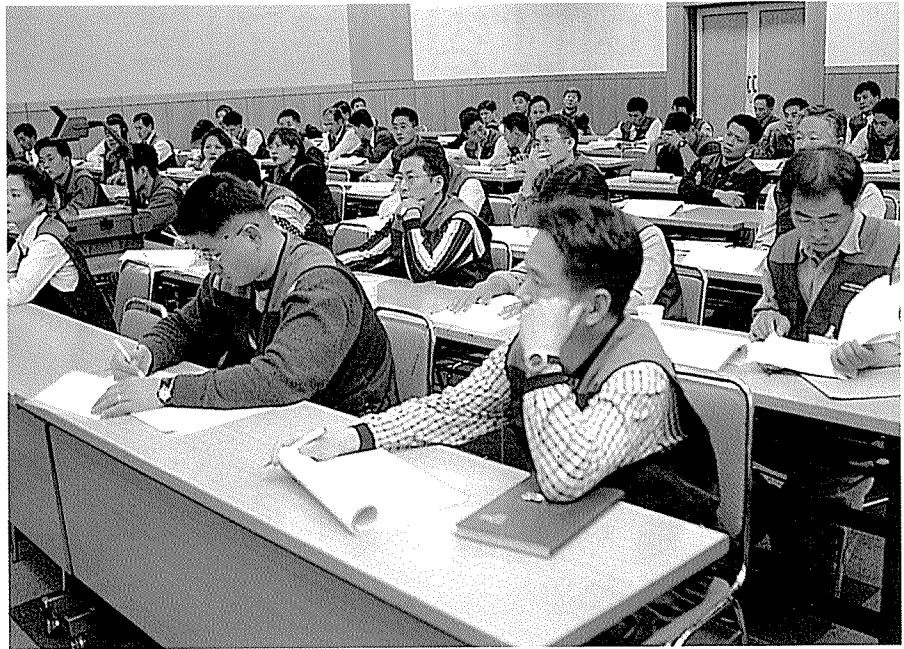
높은 급여로는 단지 단기적인 효과만을 얻을 수 있다. 즉 급여에 대해서는 만족할 지라도 업무 환경 및 승진 등과 같은 사회적 욕구가 충족되지 않는다면 업계는 여전히 인력수급 문제 및 높은 이직률 문제로 고민하게 될 것이다. 미국의 경우 급여의 25% 정도가 종사원들의 부차적인 이익을 위해 제공되지만 그들은 여전히 동기를 부여를 위해 더 많은 것을 원한다고 한다.

세대차이로 인한 직업의식의 차이 역시 인적자원 관리의 문제점으로 나타났다. 과거에 제과업계에 입문했던 사람은 기술을 익히는 것이 목표였다면 신세대들은 평균 학력이 높아지면서 자신들의 시간을 얼마나 유익하고 자유롭게 가지느냐 하는 것이 직업의 선택 조건일 정도로 직업문화가 달라졌다.

따라서 경영자는 세대차이에서 오는 직업관 및 가치관의 변화를 그들의 눈높이에 맞추어 이해함으로써 그들의

심리적, 사회적 욕구를 조화시키고 그들이 최대의 역량을 발휘할 수 있는 동기를 부여의 대안을 찾는 것이 과제라 할 수 있다.

그 첫 번째 단계가 경영자와 종사원들 간의 원활한 의사소통이라고 할 수 있다. 근무시간의 유연성을 통해 직무 몰입 효과를 기대할 수 있으며, 업무 순환을 통한 학습욕구를 고취 시킴으로써 이들 스스로가 미래에 대한 비전을 가지고 올바른 직업관을 정립할 수 있도록 배려해야 할 것이다.



권한 부여로 주인의식 함양 기대

팀워크는 노사관계나 인적자원 관리 활동에 있어 가장 중요한 요인 중의 하나로 여겨져 왔으며 팀별 근무 제도는 종사자들에게 권한을 부여하고 그들의 잠재능력을 최대한 발휘할 수 있도록 함으로써 보다 높은 업무 성과를 기대할 수 있다는 믿음에서 업계 전반에 걸쳐 폭 넓게 적용되고 있다.

오늘날 중간 기술인력 대다수가 보다 높은 직급이나 급여를 기대할 수 없는 실정에서 종사자들에 대한 권한 부여는 진취적인 종사자들에게 그들의 소신을 가지고 행동할 수 있는 자유와 회사에 대한 충성심 그리고 이익을 보장한다. 모든 회사들이 권한 부여를 통해 인적자원의 능력을 자극할 수 있으며 주인의식을 함양시킴으로써 종사원들로부터 보다 많은 것을 기대할 수 있게 된다.

권한 위임은 가능한 한 조직 내 최하위직 종사자들에게까지 부여되어야 하며 이들에게 자부심을 고취시키기 위해서는 조직문화를 대변할 수 있는 회사의 사업관을 정립해야 한다. 또한 창조적인 종사원들에게 재량권의 범위를 확대시키고 이에 다른 성과급 제도를 실시하여야 한다.

종사원들의 회사 업무 파악 혹은 그들의 학습 욕구를 수용하고 기회를 제공하는 것은 조직의 운영에 대한 기능 습득과 종사자 상호간에 서로가 고객이라는 인식을 심어 주게 되므로 경쟁의식보다 공동의식을 함양하게 할 것이다. 여기에서도 종사원들이 납득할 만한 합리적인 보상 방법은 필요하다.

위에서 살펴 본 바와 같이 제과업계의 효율적인 인적 자원 운영은 경영자의 경영마인드, 조직의 유연성 그리고 동기부여 및 권한부여 등을 통해 달성될 수 있다. 기업의 효율적인 인적자원 관리는 개인에 대한 기업의 요구와 기업에 대한 개인의 요구가 충족되었을 때 효과적으로 수행될 수 있다.

기업의 인적 자원 조달과 배치는 기업이 요구하는 최적의 능력을 갖춘 최적의 인원을 가장 적절한 시간과 장소에 투입함으로써 최적의 업무성과 달성을 목표로 한다. 기업은 최적의 인력확보를 위한 적절한 보상정책과 동기 부여를 통하여 업무성과를 달성하여야 하며 종사원들의 교육과 개발을 통해 현재와 미래의 업무 수행을 위한 인력개발과 능력향상을 추구해야 할 것이다.

이를 토대로 경영의 합리화, 철저한 시장 조사를 통한 제품의 차별화, 고객 서비스 개선을 통한 경쟁우위를 확보함으로써 급속도로 변화하고 있는 시장변화에 대처해야 할 수 있을 것이다. 따라서 고용주들은 종사원들이 조직의 가장 중요한 자산이자 고객임을 인식해야 하며 종사원들은 직장을 자기 계발과 발전의 장소로 인식하고 스스로의 경쟁력을 키워나가야 할 것이다. 