

## 외식업 종사원의 교육훈련 프로그램 개발이 고객만족에 미치는 영향에 관한 이론적 연구

전영호\* · 김신정\*\*

### < 목 차 >

|                              |          |
|------------------------------|----------|
| I. 서론                        | IV. 결론   |
| II. 이론적 고찰                   | 참고문헌     |
| III. 외식업종사원의 교육훈련<br>프로그램 연구 | ABSTRACT |

### I. 서 론

1970년대 이후 빠른 경제성장의 영향으로 관광산업과 외식업에 대한 관심과 참여는 급속히 증가하였으며, 60년대 호텔레스토랑 정도가 고급 음식을 맛볼 수 있는 곳에서 벗어나 70년대 이후부터 오늘날에 이르기까지 패스트푸드, 패밀리 레스토랑, 21세기 테마레스토랑의 도래까지 외식업은 실로 전성기를 맞았다고 볼 수 있다.

서비스산업을 시작으로 현대, 관광, 식품, 그리고 유통산업에 이르기까지 외식 산업과 깊은 관련성을 가지고 있는 산업은 많다. 또한 이러한 산업들의 기본적인 특성들과 부수적인 특성들이 서로 관련성을 많이 가지고 있어 외식업의 위치를 이해하기 위해서는 관련산업에 대한 이해가 있어야 할 것으로 판단된다.

또한 현대와 같이 급변하는 경영환경 속에서 기업이 능동적으로 대처해 나가기 위해서는 기업조직의 구성원인 인적자원에 대한 개발은 필수적이다. 인적자원개발에 대한 중요성이 갈수록 강조되고 있는 상황임에도 불구하고 대부분의 기업들이 인적자원개발을 위한 교육훈련에 대해 인식이 부족하고 체계적인 실천대안이

\*군장대학 교수 \*\* 군장대학 시간강사

강구되지 못하고 있는 실정이다.

인적자원을 효율적으로 관리하기 위해서는 개인의 능력을 개발하고 조직의 목표달성에 유용한 도구인 교육훈련을 효과적으로 수행해야 한다. 즉, 교육훈련의 실질적인 대상자인 조직성원이 교육훈련의 효율성에 대해 어떻게 지각하고 있는가 그 수준을 파악하여 교육훈련의 계획수립을 위한 교육훈련유효성의 제고방안을 제시해야 한다.

본 연구의 목적은 첫째, 외식업의 전반적인 개관과 종사원의 역할에 대해 체계화한다.

둘째, 외식업은 인적자원의 의지도가 높음에도 불구하고 인적자원의 서비스 의존도가 낮은 타산업보다 외식업은 종사원 교육훈련에 있어 비체계적인 교육훈련의 과정과 논쟁점을 체계적으로 인식한다.

셋째, 교육훈련의 미비한 점에 대한 문제점을 인식하고, 이에 대한 교육의 미비함으로 효과적인 고객만족경영의 실천이 절대적으로 필요한 외식업의 교육훈련프로그램 방안을 제시한다.

## II . 이론적 고찰

### 1. 외식업의 개관

#### 1) 외식의 개념

의식주(衣食住)의 3요소는 인간생활에 있어서 없어서는 안될 필연적인 기본요소들인 것이다. 그러나 살집이 없고 입을 옷이 없다면 인간의 생명을 보존하지 못하는 사람은 없다. 만약에 우리 인간에게 먹을 것이 없다면 과연 우리의 생명을 단, 몇 일 동안이나 유지할 수 있을까 하는 의문이 생긴다. 그러므로 먹는 것은 인간이 생명을 유지하기 위하여 영양을 섭취하고 생활을 향유(enjoyment)하는 첫째의 조건으로 등장하지 않을 수 없는 것이다.<sup>1)</sup>

오늘날 생명연장의 으뜸인 식(食)을 우리들은 지불능력만 있으면 시간(때)과 공간(장소)에 구애 받지 않고 거의 모든 식료와 음료를 원하는 상태로 제공받을

1) 오정환, 호텔게스트로노미 원론, 기문사, 1998, p.13.

수 있다. 즉, 우리들에게 식료와 음료를 제공하는 업종과 업태가 그만큼 다양하다는 것을 일컫는 말이다. 그 결과 외식의 의의를 명확히 하기가 대단히 복잡하게 되었다.

외식이라는 용어는 이제 보편화되었다. 「자기 집 아닌 밖에서 식사함, 또는 그 식사」라고 이희승 국어사전에는 외식(外食)의 뜻을 풀이하고 있다. 그렇다면 외식이라는 용어가 우리에게 생소하다기 보다는 그 용어의 사용이 보편화되지 못했던 것으로 생각된다.

<표 1> 외식의 정의

| 우리 나라 학자들의 외식의 정의  |
|--|
| · 일반적으로 가정 외에서 조리 가공된 음식을 만들어 상품화(인적, 물적, 분위기, 편의성, 가치)하여 제공하는 식생활 전체를 총칭한다. |
| · 가정 이외의 장소에서 행하는 식사행위의 총칭   |
| · 가정외 식생활  |
| · 가정 밖의 식생활 패턴의 총칭   |

자 료 : 나정기, 외식산업의 이해, 백산출판사, 1998, p. 21을 토대로 논자작성

일상생활에서 우리에게 제공되는 식료와 음료의 형태와 유통경로는 다양하다 구입하는 식·음료의 상태(원상태·가공 등), 식·음료를 구입하는 장소, 그리고 식·음료를 소비하는 장소를 기준으로 내식과 외식을 구분할 수 있다.<sup>2)</sup>

외식의 분류는 내식적(內食的) 내식(內食)과 외식적(外食的) 내식(內食), 그리고 외식적 내식 마지막으로 외식적 외식 나누어지는데 내식적 외식은 외부에서 식자재를 구입, 가정내에서 조리를 한 음식을 뜻하며 외식적 내식은 외부에서 완전조리 한 가공식품 또는 반조리식품을 가정내에서 부분적으로 재조리 한 음식을 뜻한다. 또 내식적 외식은 통상 집에서 만들어 먹던 가정식 일상식을 매식(賈食)하는 것을 의미하며 외식적 외식은 본래적 의미의 외식으로 외식판매점에서 사 먹을 수 있는<sup>3)</sup>식사를 의미한다.

2) 나정기, 외식산업의 이해, 백산출판사, 1998, p.20

3) 한국외식산업연구소, 외식사업경영론, 1995, p.17.

## 2) 외식업의 정의

외식업은 숙박업보다 길거나 거의 같은 역사를 가지고 있을 만큼 역사성을 가진 산업이다.4) 외식업은 "인간의 외식행위에 대응하여 성립된 일단의 집합체"5)이며, 이 정의는 외식업의 성격과 범주를 적절하게 묘사하는 말이다.

오늘날의 서비스는 내생화(内生貨)와 외생화(外生貨)가 가게안에서 서로 소득에 따라 교체하게 마련이다. 즉 가게나 기업은 수입에 따라 서비스재를 외부로부터 구입할 수도 있고, 내부에서 자가생산 할 경우도 있다.

말하자면 소비자가 서비스제의 시장가격이 높아지면 외식을 중단하고, 자가생산의 수단으로 집안에서 입맛에 맞는 요리를 즐길 수밖에 없을 것이다. 그러나 조리의 기술과 재료구입이 어렵다거나, 소비자의 소득수준이 월등하면 자기만족과 사회적인 위치에서 외식을 즐기려 한다.

즉 외식업은 일명 Dine out industry라고도 말하며 식품서비스 산업과 동일한 의미를 가지고 있다고 할 수 있다.

외식이란 가정밖에서 행하는 식사와 총칭으로서, 외식하는 장소인 음식점의 경영형태가 외식업이라 불리워지게 된 것은 최근의 일이다. 주인 한 사람이 판매하는 간이음식점에서부터 일반식당, 유명한 음식점(名種料理店), 레스토랑, 사업소의 급식, 항공기내식, Hotel, 여관에 그쳤던 것이 오늘날에는 패밀리레스토랑, 패스트푸드, 프랜차이즈형태의 업소, 휴게음식업 등의 식사와 더불어 그와 관계되는 서비스를 제공하는 업종이라 할 수 있다.

그러나 위의 업태적 분류와 함께 확장되었던 종래의 음식점 영업이 오늘날 외식업으로 발전한 것은, 전체적인 규모의 확대화와 경영의 체계화 등 음식을 단순히 만들어 제공한다는 개념에서, 음식의 제공과 서비스의 제공, 분위기의 연출 및 이와 관련된 편의제공 등을 상품으로 제공하는 보다 발전된 개념으로 제조업과 서비스업을 함께 추구하는 복합산업을 외식업 더 확장된 업태로서 외식산업이라 한다.

따라서 외식업이라는 것은 서비스산업(service industry), 환대산업(歡待産

4) Harold E. Lane and Mark van Hartesvelt, Essentials of Hospitality Administration, Reston Publishing Company, 1983, p. 253.

5) 손일락, "외식산업의 개념과 범주에 관한 탐색적 고찰", 산업경영연구 제 13권 2호, 청주대학교 산업경영연구소, 1991, p. 175.

業), 또는 현대서비스 산업, 관광산업(tourism industry), 식품산업, 유통산업이라는 측면에서 외식업을 조명해 보면 외식업은 서비스산업, 현대산업, 관광산업 그리고 식품산업과 유통산업을 구성하는 한 부분인 것이다.

현재 우리 나라의 경우 종래의 식음업과 현재의 외식산업을 구분하는 기준이 명확하게 존재하는 것은 아니다. 그래서 외식업을 광의적으로 정의하면, 상업적인 목적으로 음식을 만들어 제공하는 산업 전체를 뜻하며 식사의 제공, 인적서비스 제공, 분위기 연출, 식사와 관련한 편의 제공 등의 모든 것을 상품으로 하는 사업이라 할 수 있고, 외식산업을 협의적으로 정의하면 일정한 객석을 갖추고 고객에게 음식을 제공하는 일종의 서비스산업으로 정의 내릴 수 있다.

## 2. 외식업에서 서비스의 개념 및 서비스제공 수준의 정의

### 1) 서비스의 개념 및 수준

서비스의 개념을 정의하기란 쉬운 일이 아니다. 이것은 서비스라는 용어가 우리 주변의 어디서나 적용되고 또한 밀접한 관계를 갖고 우리의 생활과 공존하고 있기 때문이다.

또한 기업에 있어서도 예전의 경영학의 핵심요소가 이윤추구였던 것에 반해 현대의 경영학의 핵심요소는 고객만족을 통해서 지속적인 기업으로 성장·발전하는 것이다. 이제는 서비스가 경영의 핵심적인 관심사로 등장하고 있으며, 현대기업이 안고 있는 과제이며 생존을 위한 수단이 되고 있다. 서비스는 눈에 보이지 않는 무형의 상품이며 소리 없는 강력한 메시지이다.<sup>6)</sup>

고대에 서비스라는 용어가 생겨났던 시대의 사고방식에서는 서비스에 대하여 부정적인 시각을 갖고 있었다. 고대의 서비스는 봉사와 시중이라는 낮은 이미지를 떠오르게 한다.<sup>7)</sup> 현대의 우리 나라의 서비스의 개념도 고대의 서비스 개념과 사뭇 다르지 않다.

6) 임봉영, 서비스쿠데타, 형설출판사, 2000, p. 17.

7) 차길수, 서비스기업의 인간관계관리, 대왕사, 1997, p. 23.

<표 2> 일상적인 의미의 서비스

| 사용 예                | 의미                 |
|---------------------|--------------------|
| ▶음료수는 서비스입니다.       | ▶무상으로 제공           |
| ▶오늘 하루 아내에게 서비스하겠다. | ▶타인을 위해 봉사함        |
| ▶6개월간 서비스 해드립니다.    | ▶상품 구매시 제공하는 유지·수리 |
| ▶저 식당은 서비스가 만점이다.   | ▶고객 대응자세나 태도       |

자 료 : 이유재, 서비스 마케팅, 학현사, 1997, p. 21를 토대로 논자 재구성.

<표 3> 서비스의 집약적 정의

| <서비스의 정의>                          |  |
|------------------------------------|--|
| ▶활동론적 정의 : 서비스 = 활동                |  |
| ▶속성론적 정의 : 서비스의 속성 중심(예 : 무형의 상품)  |  |
| ▶봉사론적 정의 : 서비스 = 인간적 봉사            |  |
| ▶인간상호 관계론적 정의 : 고객과 서비스 제공자간의 상호작용 |  |

자료 : 이유재, 상계서, P. 23

일상적으로 서비스라고 하면 덩으로 또는 공짜로 준다는 것을 의미한다. 그러나 이러한 일반적 의미가 아닌 서비스의 개념은 넓은 의미에서 사용되어지며 상호 이질적인 다양한 유형의 서비스가 내포되어 있다.

서비스를 구성하고 있는 것에 관한 본질적인 정의가 부정확하여 서비스에 대한 확실적인 정의를 하기가 쉽지 않다.<sup>8)</sup> 일반적으로 서비스는 무형적이지만, 상품과 관련 지어 생각할 때 이는 지나치게 단순한 관점이라 할 수 있다.<sup>9)</sup> 왜냐하면 실질적으로 모든 상품은 유형 및 무형적 특징을 지니기 때문이다. 다만 다른 것은 유형과 무형적 특징 각각의 상대적인 비중인 것이다. 즉, 제품의 기초한 상품은 유형적 특징이 많은 반면, 핵심요소가 서비스인 제품은 무형적인 요소가 더 많다. 즉, 산업재이건 그것이 유용성을 갖기 위해서는 서비스의 뒷받침이 있어야 하며, 반대로 서비스는 유형적인 제품의 뒷받침이 있을 때, 그 유용성이 발생되

8) S.M. Rathmall, "What is Meant by Service." Journal of Marketing, Vol.30, Oct 1976, p. 36.

9) A.M. Rushton, D. J. croson, " The Marketing of service : Managing the intangibles". European Journal of Marketing, Vol. 23, no.8.1989, p.27.

는 것이다.<sup>10)</sup>

<표 3> 서비스에 대한 정의는 현대에 와서는 서비스의 개념 자체가 더욱 확대되고 있다.

서비스란 한 당사자가 다른 당사자에게 소유권의 변동 없이 제공해 줄 수 있는 무형의 행위 또는 활동이다. 서비스를 어떻게 생각하느냐에 따라 결국 대하는 모든 행동이 결정된다. 서비스란 '고객이 원하는 것을 제공하는 것일 뿐'이라는 통념에 사로잡혀 있는 사람은 고객이 제공할 수 없는 것을 요청할 때면 언제나 궁지에 빠질 수 밖에 없다. 반면, 서비스란 '고객이 드러내 놓고 원하지 않는 수많은 요구까지 만족시켜 주는 것'으로 그 개념을 확대해서 생각하는 사람은 어떤 경우에도 고객이 원하는 서비스를 어김없이 제공할 수 있다.<sup>11)</sup> 특히 외식업의 서비스는 제조업의 서비스와는 달리 서비스 그 자체가 상품이라고 말할 수 있다. 제조업의 경우 물질적인 제품에 대한 애프터서비스 혹은 제품을 사게하기 위한 수단으로써 부수적인 행위이지만, 외식업에서의 서비스는 서비스행위 그 자체가 음식의 맛, 업소의 분위기, 종사원의 인식 등을 결정짓는 하나의 고객만족과 더불어 외식업 자체의 상품이다.

## 2) 외식업에서 서비스 제공수준의 정의

외식업은 종사원의 연출에 의해서 크게 좌우된다고 볼 때 인적사업이라는 표현과 함께 고객을 상대로 서비스라는 상품이 첨가됐을 때 진정한 서비스상품으로서 가치를 갖게 되며, 효력을 발휘할 수 있을 것이다.

그러나 서비스 제공수준에 대한 문제 즉, 서비스품질에 대한 문제는 중요시 인식되지 못했다. 오늘날 경제는 소프트화 서비스화라고 까지 일컬어지고 있다. 따라서 서비스수요의 급격한 증대와 더불어 관리일변도에 편향되어 왔던 유형재의 품질관리에 대하여 연구자사이에서 불만이 고조되어 새로운 서비스의 품질관리에 대한 연구가 시도되어지고 있다.

이같이 서비스 품질관리에 관한 인식이 제고된 가운데 그론루스(Gronroos)는

10) S.C. Hollader, "Is there a Generic Demand for service?" HSI Business Topic, Spring 1979, p. 46.

11) 캐럴랜드·카스베일리 공저, 윤태영 옮김, 고객서비스-최상의 성공전략-, 팬앤룩스, 1996, p.39.

인간적 품질관리론이라는 내용에서 첫째, 본질적 품질에서는 종사원의 능력이나 지식, 둘째, 표의적 품질에는 태도, 행동, 서비스 지향화, 외관, 고객접근방법 등이라고 서비스 품질에 대한 항목을 제시하고 있다.<sup>12)</sup> 또한 기대된 서비스에 영향을 미치는 요소에 대해 서비스 기업이 제공하여야 한다고 고객이 기대하는 서비스로 정의를 내리고 그러한 영향요소로 기업측의 약속, 전통과 사상, 과거의 경험, 구전의 의사소통, 개인적 욕구 등으로 정의했다.<sup>13)</sup>

또한 위코프(Weckoff)는 서비스의 질이라고 표현되는 이 개념을 다음과 같이 정의하고 있다.<sup>14)</sup>

첫째, 기본적인 실증적 욕구(substantive needs)이다. 이 의미는 고객이 즉각적으로 실제적 서비스를 받았는지 안 받았는지를 간단한 관찰로 판정할 수 있는 것을 말한다.

둘째, 주변적 욕구(peripheral needs)로서 실제적 욕구의 수준을 능가하는 것이며, 이에 부응함으로써 서비스가 형성된다는 것이다. 그런데 서비스의 속성은 안정, 신속, 개인 상호간의 관계로서 이러한 조절감, 신뢰감, 자신감 혹은 귀속감, 자기달성 그리고 자존심에 대한 욕구들이 충족되어 질 때 서비스 제공의 수준은 높게 나타나게 된다는 것이다.

밀(mill)은 고객의 자격으로 식사를 하면서 느낌의 경험을 토대로 좋은 서비스(aspects of good service)와 나쁜 서비스(aspects of bad service)로 구분하여 서비스의 제공수준을 설명하고 있다.<sup>15)</sup>

한편 버틀(Buttle)은 서비스 제공수준을 결정함에 있어서 제공되고 잇는 내용에 대한 정도 즉, 없다(no or self service), 약간(minimal service), 적당하다(moderately service), 높다(very attentive service), 아주 높다(extremely attentive service)로 구분하고 있다.

마틴(Martin)<sup>16)</sup>은 레스토랑을 찾는 고객들의 가장 큰 고심거리는 대 고객서비

12) C. Gronroos, Strategic Management and Marketing in the service Sector, MIS, Cambridge, Mass, report, no. 83-104 may 1983.

13) Gronroos, Christian, op. cit, p. 32.

14) D.D. Wyckoff, New Tools for Achieving Service Quality, vol. 25, no.3, 1984, pp.81-82.

15) 전영호, "관광식당종사원의 직무만족과 서비스 제공에 관한 연구", 세종대학교 경영대학원 석사학위논문, 1994, p. 34.



스가 좋지 않기 때문이라고 하면서 고객을 위해 양질의 수준 높은 서비스를 제공한다는 것은 기업의 성공을 위해 필수적인 요인임을 강조하고 있다. 그러면 대고객을 상대로 하고 있는 종사원이 양질의 서비스를 제공하는데 있어 "양질이란" 여러 가지의 의미를 내포하고 있으나 서비스의 유형과는 관계없이 크게 절차적 서비스와 태도적 서비스에 관련된 요인이 조합되어진 것이라고 할 수 있다.

이와 같이 오늘날 서비스는 자체에 대한 정의에서부터 연구자사이에 그 의미가 여러 가지로 정의되어 사용되어져 왔다. 또한 유형재에 관한 계측항목은 오늘날 정의되어진 반면 서비스품질을 측정하고자 할 때 계측항목의 선정이 인식차원에 서부터 부족하여 연구자간에 논쟁의 대상이 되고 있다.

한편, 서비스품질에 대한 만족방법도 본 논문에서 보여준 바와 같이 연구자간에 다양하게 적용되어 왔음을 알 수 있다.

그러나 서비스라는 무형의 상품이 첨가되어져서 비로소 진정한 상품으로서 가치를 발휘할 수 있다는 점을 감안하면 외식종사원에 의해 제공되고 있는 서비스 제공수준을 정의한 뒤 그것을 측정함이 바람직하겠다.<sup>17)</sup>

외식업에서 서비스는 두 단어로 정의되곤 한다. 능력(competency)과 친절(friendliness)이 그것이다. 능력은 식료와 음료를 고객에게 올바르게 제공하는 기교로 정의된다. 능력 있는 서비스는 때때로 표시 나지 않지만 고객은 훌륭한 서비스라고 느끼게된다.<sup>18)</sup> 따라서 위의 내용을 바탕으로 본 논문에서 외식업 서비스제공수준의 정의를 내리면 종사원이 서비스를 고객에게 제공할 때 그 제공행위의 수행정도와 질 또는 서비스 수행능력을 서비스 제공수준이라고 정의할 수 있겠다.

---

16) W. B. Martin, " A New Approach to the Understanding and Teaching of Service Behavior", Hospitality Education and Reserch Journal, Vol.11, No. 2, 1987, pp. 256-257.

17) 정용직, "외식종사원의 직무만족과 서비스제공수준 및 고객만족에 관한 연구", 경희대학교 석사학위논문, 1999, p.30-31.를 토대로 논자 논술

18) 나정기, 전개서, 백산출판사, p.317.

### 3. 교육훈련 이론

#### 1) 외식업에서의 종사원의 역할

서비스는 사람에게 의해 전달된다. 즉, 외식업에서도 서비스는 종사원에 의해 고객에게 전달된다. 평소 즐겨 찾는 레스토랑을 생각해 보면 그 레스토랑의 종사원의 친절과 공손함이 큰 몫을 하고 있다는 것을 알 수 있다. 고객만족경영에서 내부고객과 외부고객으로 나누어, 종사원을 내부고객으로 까지 부르는 이유는 외식업에서 종사원의 서비스 능력 여부에 따라서 그 기업에 이익 창출이 결정되기 때문이다.

또한 음식은 주방기기의 현대화로 자동생산이 가능할지 모르나 음식서비스는 종사원의 손에 의해서 고객에게 전달된다. 따라서 인적서비스의 비중이 클 뿐 아니라 종업원에 의해서 서비스의 속성이 달라질 수 있는 특성을 갖고 있다.<sup>19)</sup>

관광서비스산업(hospitality industry)의 특징은 제조업이나 제품산업과는 달리 물질적 요소가 주된 상품이기는 인적자원에 의해 제공되는 서비스가 주된 상품의 특성을 갖는 서비스산업의 대표적인 산업이다. 고객에 대한 제품의 판매가 곧 서비스의 제공이고 이러한 서비스의 제공은 제품이나 물리적인 시설보다 종사원에 의해 제공되는 인적서비스가 가장 중요한 핵심이며, 종사원은 그가 소속되어 있는 조직을 대표한다.<sup>20)</sup>

이처럼 조직을 대표하는 외식업 종사원은 각각의 조직 환경이나 여건하에서 상이한 동기나 욕구를 갖게 된다. 그리고 점포의 목표와 자신들의 목표가 같아서 그들의 욕구가 충족될 수가 있다고 인식될 때 자신의 능력이나 성의를 최대한 발휘하려고 할 것이다. 그러나 외식업의 경우 그렇지 못한 것이 사실이다. 외식업 자체가 외식산업의 형태로 확장된 것이 시기적으로 짧은 것도 이유지만 외식업의 규모가 다른 기업에 비해 소규모로 이루어지다 보니 규모가 큰 프랜차이즈 외식업체조차도 그날의 매출만을 강요하고 있을 뿐 종사자의 역할을 인식하지 않고 내부고객만족에 소홀한 경우가 있다.

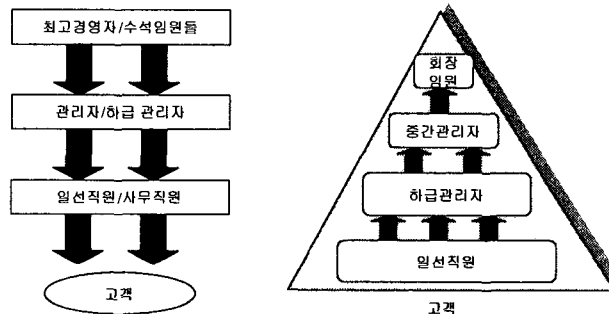
<그림 1>에서 보듯이 대부분의 외식기업에서는 피라미드식의 인사관리를 하고

19) 임봉영, 전계서, p. 30.

20) Firnstahl, Timothy W., "My employee are my service guarantee", Harvard Business Review, July-August, 1989, pp. 28-32.

있다. 이 피라미드형은 우리 나라 경영에서 사장 혹은 경영주라는 권위의식에서 나오는 잘못된 마인드라고 할 수 있다. 이런 측면에서 경영주가 '내 기업의 종사원도 최고의 고객이다.'라는 리더쉽 마인드가 동반될 때 내부마케팅 성공으로 인한 외부고객만족을 이끌어 낼 수 있을 것이다.

<그림 1> 초점에 따른 조직



자 료 : 캐런 힐랜드·키스베일리 공저, 전거서, pp.51-53. 토대로 논자재구성.

외식업에서는 동기화 된 종사원을 통해 고객의 반복구매를 유도 할 수 있으므로 비록 음식가격이 비싸더라도 이들의 개인화 된 가치창조로 높은 가격을 정당화 할 수가 있는 것이다. 따라서 노동 집약적인 외식업에서는 유능한 종업원을 모집, 선발, 훈련시키는 것뿐만 아니라 그들에게 동기부여를 시키는 일이 무엇보다 중요한 인사개념이라고 할 수 있다.

서비스 기업의 인적구조가 절대적인 영향을 미치고 있기 때문에 서비스맨의 선발·교육훈련과정이 서비스 시스템의 중요한 부분을 이루므로 이에 대한 종사원 자질 향상 등의 교육훈련방법 등이 요구된다.

## 2) 교육훈련의 목적

훈련(training)이란 말을 일상적으로 생각하면 어떤 행위를 원활히 수행하기 위한 하나의 수단이다. 많은 학자들의 정의에 따르면 Cluck은 "종업원의 기술과 교육성을 높이기 위해 설계된 어떤 행위."<sup>21)</sup>라고 했으며, Casio와 Awad는 훈련을

"직무육구에 일치하기 위해서 필요한 기술과 지식을 개인이 습득하는 과정"<sup>22)</sup>이라고 정의하고 있다.

교육훈련이란 경영관리 활동의 하나로서 기업목적달성을 위해 고용한 종업원의 업무처리능력을 개발하는데 직접적인 목적을 가지고 있다.

기업목적 달성을 하기 위한 종업원 교육훈련에는 여러 가지 방법이 제시되고 있다. 특히, 위에서 언급하였던 서비스 기업의 종사원의 역할에서 보듯 서비스 기업 즉, 외식업에서의 종사원 교육훈련의 목적은 경영관리 활동의 하나의 목적과 업무처리능력 개발 뿐 아니라 고객만족에 부흥하여 다시 그 외식업체를 찾게 할 수 있는 하나의 마케팅 수단의 큰 부분이라 할 수 있다.

이런 외식업 교육훈련 방법에는 그 동안의 선행연구가 이루어지지 않았다. 그러나 최근의 연구에서는 서비스 기업에 여러 가지 훈련 기법을 도입함으로써 외식업에서의 종업원 교육훈련의 중요성을 인식하고 교육훈련방법을 다양하게 도입하고 있는 것이 사실이다.

서비스산업의 대표적인 산업인 외식업은 서비스업의 특성과 마찬가지로 생산과 소비가 동시에 일어나는 점 때문에 서비스를 전달받는 과정(service delivery)에서 소비자는 환경 및 서비스 요원과의 접촉이 빈번하게 이루어지므로 종사원의 마케터 역할이 중요시되며, 종사원의 행동은 소비자 구매선택에 영향을 주므로 어떻게 종사원을 훈련시켜야 할 것 인가하는 것이 중요한 관건이 되고 있다.<sup>23)</sup>

또한 서비스를 고객에게 제공하는 서비스산업 종사원의 자질향상 문제를 경영자는 숙지하고 있어야 하며, 교육훈련은 짧은 기간 내에 그리고 즉각적인 효과를 기대하기 어렵기 때문에 교육훈련은 계획적이고 지속적이어야 한다.

---

21) William F. Gluck, *Foundation of Personnel Management*(Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1979), p.132.

22) Wayne F Cascio & Elias M. Award, *Human Resource Management : An Information on Systems Approach*(Virginia : Reston, 1981), p. 311.

23) 이애주, "소비자의 호텔평가에 관한 연구", *한국호텔경영학연구*, 제 4 권, 제 2 호, 1996. 2. p. 203.

### III. 외식업 종사원의 교육훈련 프로그램 연구

#### 1. 교육훈련이 서비스 제공수준에 미치는 영향

다른 기업의 상품은 주로 유형적인 상품의 제조과정에서 고도의 기술과 정확한 재료를 구성하여 만들어지지만, 식당상품은 무형적인 서비스와 유형적인 서비스가 복합되어 판매되는 것으로서 현대산업(hospitality business)의 독특한 성질을 지니고 있다. 분위기가 아무리 좋고 음식 맛이 아무리 좋아도 이에 종사하는 종사원의 정성어린 서비스가 함께 동반하지 않으면 상품은 판매 될 수 없을 것이다.

따라서 서비스산업의 특징인 생산과 소비가 동시에 일어나는 점 때문에 서비스를 전달받는 과정(service delivery)에서 소비자는 환경 및 서비스 요원과 접촉이 빈번하게 이루어지므로 종사원의 마케터 역할이 중요시되며, 종사원의 행동은 소비자 구매선택에 영향을 주므로 어떻게 종사원을 훈련시켜야 할 것인가 하는 것이 중요한 관건이 되고 있다.<sup>24)</sup>

외식업은 노동집약적 산업으로 인적서비스를 제공하는 종사원들이 차지하는 비중이 높아 고객과의 접객과정에서 서비스제공수준이 평가되므로 차원 높은 종사원 교육훈련은 서비스 제공수준을 결정하는 매우 중요한 요소가 된다. 그렇다면 "종사원의 교육훈련만 잘 이루어진다고 해서 서비스제공수준이 향상되는 것인가?"라는 질문을 제기 할 수 있다. 교육훈련 못지 않게 종사원의 직무만족 또한 서비스제공 수준을 향상시키는 방법이며 직무만족과 교육훈련과의 상관관계는 비례한다고도 볼 수 있다.

서비스의 양과 품질에 대한 측정치는 종사원에 관한 것이었다. 서비스 품질은 통화, 응답율, 뛰어난 성과와 그렇지 못한 예를 검증하는 업무를 감독해 측정하며, 서비스의 양은 업무 처리량으로 간단히 측정한다. 각 종사원의 평가와 피드백을 위해 서비스 품질에 60%, 서비스 양에 40%의 가중치를 두면 각 종사원의 기준은 등급과 경험 정도로 결정하는데, 경험이 많은 종사원일수록 좀더 높은 수준의 기준이 적용된다. 이 평가는 기준에 못 미치는 종사원을 발견하고 교육훈련이

24) 이애주, 상계 논문, 1996. 2. p. 203.

필요한지를 결정하는 기준<sup>25)</sup>으로 사용되며 이러한 서비스 교육의 필요성 정도를 발견하고 교육시키는 것은 고객에게 얼마만큼의 경험있는 서비스를 제공할 수 있는지의 문제이며, 교육훈련이 서비스 제공수준에 미치는 가장 큰 효과라고 할 수 있다.

## 2. 교육훈련이 고객만족에 미치는 영향

서비스산업 대부분의 경우 서비스 종사원자체가 서비스이며 그 기업의 이미지이며 곧 상품이다. 따라서 제조업체가 상품의 품질 개선을 위해 투자하는 것만큼 서비스기업체에서 서비스의 질을 향상시키기 위하여 종사원의 교육 및 질 향상을 위해 노력해야 한다. 접점(service encounter) 종사원은 그 조직을 대표하고 고객의 만족에 직접적으로 영향을 미칠 수 있기 때문에 이들은 그 기업의 마케팅 역할을 수행하고 있는 것이다. 종사원이 판촉과 커뮤니케이션활동을 지킬 수 있도록 하기 위하여 종사원을 교육하고 동기를 부여하고 보상하기 위하여 수행하는 종사원 교육훈련은 내부마케팅이라고도 할 수 있다.

현재 세계적인 선진국의 산업비율을 보면 서비스업이 차지하는 비율이 약 70%정도이다. 제조업의 경우 고객의 욕구에 따라 사후 서비스 제도 같은 서비스적 개념이 들어가고, 식당과 같은 곳에서는 서비스만으로 해결이 되는 것이 아니라 제품의 질 역시 고객의 욕구를 만족시켜주는 것이라는 것을 인식하면서 부터<sup>26)</sup> 서비스 종사원 교육훈련의 중요성을 인식하였다. 이 고객의 변화와 욕구에 따라 끊임없이 변하는 것이 현대산업이면서 현대산업 중에 하나인 외식업에서의 가장 중요하게 생각해야 할 부분 역시도 이 고객의 변화와 욕구<sup>27)</sup>, 그리고 종사원 교육훈련인 것이다.

고객이 행동 양식을 바꾸는 여섯 가지 요인은 첫째, 욕구, 욕망 및 동기유발이며, 둘째, 인식하는 인지이다. 셋째, 배우는 학습요인이 있고, 넷째, 개성이 영향을 미치고 다섯째, 생활 형태가 영향을 미친다. 마지막 여섯 번째, 개인적인

25) 제임스 헤스켓 외 공저, 전게서, p. 318-319.

26) Rhoit Ramaswamy, *Designed Management of Service Processes*, Addison-wesley Publishing, 1996. p. 12.

27) Ronald A. Nykiel, *Marketing in the Hospitality industry*, Van Nostrand Reinhold, p. 4.

관념이다.<sup>28)</sup>

이러한 고객의 행동양식을 바꾸는 여섯 가지의 부분을 검토해 보면 외식업의 종사원들이 어떻게 하느냐에 따라 크게 영향을 받는 요소들이라는 것을 알 수가 있다. 즉, 서비스의 내적, 외적인 경쟁 우위에서는 업체가 고객의 욕구를 충족시켜 고객의 재방문을 유도해야 한다.<sup>29)</sup>

외식업에서 교육의 정의는 아직은 미흡한 상태이다. 그러나 외식업의 업무의 특성 즉, 전문성을 고려할 때, 분명 교육없이 지속적인 성장은 어떠한 경우도 불가능하다. 그것은 외부로부터 우수한 인재를 영입해 와도 곧 실무에 투입할 수 없는 문제가 있으며 고객이 없는 외식업은 없으며, 고객만족만이 계속 발전할 수 있는 외식산업의 큰 틀로 자리매김했기 때문이다.

이러한 이념을 철저히 이행하는 방법은 외식업에서 교육 외에는 달리 돌아갈 편법이 없으며, 외식업체 내에서 철저하게 교육되고 점포에서 실천됨으로써 고객이 이를 느낄 수 있는 수준까지 이르는 기업전체의 환경과 의식개혁이 필요하다.

외식업체의 인식동기가 이 수준에 이를 때 비로소 외식업체는 서비스업으로써 성공할 수 있는 기반이 구축되었다고 보며, 그 기반이 교육을 실시하는 기본목적이 될 것이다.<sup>30)</sup>

### 3. 외식업 종사원 자질과 교육훈련프로그램

외식업에서의 종사원 교육훈련은 종사원은 고객에게 더 좋은 서비스를 제공할 수 있도록 진행되어야 함에도 불구하고 그 훈련의 투자와 그 효과는 미흡했으며, 서비스업 즉 외식업의 종사원을 3D(Dirty, Dangerous, Difficultly)한 업종으로 생각하는 경향 때문에, 종사원의 자질에 있어 사명감(Mission)의 교육이 이루어지지 않았으며, 이런 교육훈련의 미흡함과 교육훈련 방법의 미진함으로 외식업 종사원의 교육훈련 방법이 다양화 되지 못했다.

그러나 이런 열악함을 바탕으로 발달되어 온 교육훈련방법이 지금 초기 단계에

28) Alastair M. Morrison, Hospitality and Travel Marketing, Delmar Publishers, 1989, pp. 59-60.

29) David P. Vondle, Service Management System, Donnelley & Sons, p. 3.

30) 김현희, 외식서비스산업, 한국마케팅연구원, 1990, pp. 461-462.

서 시작되고 있는 것이 사실이다. 앞서 언급한 일반적인 교육훈련방법이 외식업에서 교육훈련의 기초가 되고 있으나, 종사원 자질을 보다 넓게 인식할 수 있는 교육훈련 방법이 여러 서비스 기업에서 진행되고 있다.

따라서 본 논문에서는 여러 서비스 기업의 사례연구를 토대로 외식업 교육훈련 방법을 제시하고자 한다.

### 1) 종사원 선발방법

교육의 정의는 새로운 종업원에게 직무(jobs)의 실행에 필요한 기본적 기술 등을 가르치는 과정이라고 정의할 수 있다.<sup>31)</sup> 교육은 선발과정을 통해서 지원자의 많은 부분에 대한 검증이 이루어지지만 실제의 직무에 있어서는 부족한 면이 많기 때문에 교육을 통해서 고객에게 제공되어야 할 제품과 서비스 부분에 대한 보충을 하기 위해서 실시되어지는 것이라고 할 수 있다. 선발과 교육은 지원자를 걸러내는 과정에서 조심스럽게 가장 교육을 잘 받을 수 있는 개인을 고용할 필요가 있기 때문에 관련이 있다.<sup>32)</sup>

관광서비스산업에서는 선발은 지원자들에 대한 법률적 차별(legal discrimination)인데 이는 고객에게 서비스를 효과적으로 제공할 수 있는 사람과 그렇지 못한 사람들을 최종결과(end result)를 가지고 차별하는 것으로 볼 수 있기 때문이다.<sup>33)</sup>

미국의 가장 큰 해충박멸회사를 건립한 버그즈 버거 버그 킬러(BBBK : Bugs Buger Killer)는 종사원을 선발하고 고용할 때 기술보다는 태도를 중시하고, 종사원에게 광범위한 교육을 실시하며, 종사원들에게 최고의 자재와 작업방식을 제공해야한다고 생각하고, 해충을 박멸한 종업원에게 그에 상응하는 보상을 하며, 고객 선정에 가능한 많은 관심을 기울였다. 그에 따르면 가장 우수한 일선 종업원이야말로 고객만족의 가장 중요한 결정요인<sup>34)</sup>인 것이다.

31) Dessler, Gary, Human resource management(6th edition), Englewood : Prentice Hall, 1994, p. 238.

32) Forrest, Jr., Lewis C., Training for the hospitality industry, East Lansing, MI : ELAH & Ma, 1983, p. 65.

33) Woods, Robert H., Managing Hospitality human resources, East Lansing, MI : ELAH & MA, 1992, p. 111.

34) 제임스 헤스켓 지음, 서비스 수익모델, 삼성경제연구소, 2000, pp.178-179.



<표 4> 일선 종사원의 업무 역량 결정 요인

| 결정요소                   | 설명력(%)* |
|------------------------|---------|
| 고객요구에 부응하기 위해 주어진 재량권  | 36.6    |
| 고객에 대한 봉사 권한           | 19.2    |
| 고객에게 봉사하는 지식과 기술       | 12.9    |
| 고객 서비스에 대한 보상          | 7.3     |
| 관리자들의 고객만족에 대한 높은 우선순위 | 4.2     |
| 생산 소요량과 고객서비스 합리적인 균형  | 3.1     |
| 만족스러운 전반적인 감독          | 2.8     |
| 만족스러운 교육훈련비용           | 2.1     |
| 기타 결정 요소 열세가지          | 11.8    |
| 합계                     | 100.0   |

\*각 수치는 결정요소에 의해 설명되는 비율(결정요소와 직무 수행 역량에 대한 일반적 느낌의 상관 관계)을 나타낸다.

자료 : Leonard A. Schlesinger and Jeffery, " Job satisfaction, Service capability, and Customer Satisfaction : An Examination of Linkages and Management Implications", *Human Resource Planning Volume 14, Number 2, pp. 141~ 149, at p. 145*

이는 비단 해충박멸회사의 종사원 교육훈련에 관한 모델만이 아니라 서비스 조직들에 있어서도 직원을 선발하는데 심혈을 기울임으로써 효과적인 성공을 거두었다. 이에 대표적인 예가 호텔산업에서 메리어트와 리치칼튼 호텔이며 유전서비스(슐룸버거)와 패스트푸드(타코벨)에 이르기까지 서비스업에서는 탁월한 서비스 제공자들의 표본을 검토하는 과정에서 종업원 선발에 사용된 기법양식이 다양하다.

첫째, 보충되어야 하는 대상 업무에 대한 탁월한 업무 수행자를 찾는다.

둘째, 탁월한 업무 수행자들과 면접을 통해 이들이 다른 사람들과 구분되는 점을 찾아 직무에 대한 삶의 주제를 만든다.

셋째, 삶의 주제에 관련된 설문을 기술하고 지원자에 대한 전화 면접용 설문지를 만든다.

넷째, 지원자 집단을 명확히 한다.

다섯째, 훈련받은 면접관들을 활용해 전화로 면접을 실시하고 녹음한다.

여섯째, '경청양식'을 이용해 내용을 해석하는 분석자들을 위해 면접내용을 옮겨 적는다.

일곱째, 지원자마다 삶의 주제 파일을 만든다.

여덟째, 어떤 지원자를 선발할 것인지 결정한다.<sup>35)</sup>

모토로라, 하얏트 호텔, 매리어트의 자회사 패어필드 인, 페시코의 자회사 타코벨, 서비스 마스터, Seale 제약 그리고 클리블랜드 프로농구팀이 이 방법을 적용한 종사원 집단은 면접 모집단의 인상명세 프로파일을 어느 정도 반영하고 있다.

위의 방법의 장점은 면접이 필요없으며, 업무수행에 필요한 특정기술이나 지식에 중점을 두지 않으며 기본적으로 태도와 가치를 중요시한다. 전통적인 인사관리자들은 이 방법을 비난하지만, 이 방법은 일선 서비스 종사원을 고용하는데 효과적이며 종사원의 인성을 충분히 반영하여 선발하므로 서비스기업에서 많이 발생하는 이직률을 줄일 수 있는 교육훈련을 하기 전 단계인 종사원 선발방법이다.

## 2) 연극학적 관점의 교육훈련방법

서비스 업체는 종사원과 고객간의 서비스 수행의 접촉동안에 여러 가지 관계가 이루어진다. 가령, 고객은 서비스 종사원에 대하여 일정한 서비스 수준을 기대하며, 서비스 종사원은 고객에게 일정한 표현이나 정보제공을 기대하게 된다. 예를 들면, 외식업의 종사원은 고객에게 친절한 미소와 함께 고객을 환대하며, 이에 고객은 외식업 종사원에게 자리배치나 주문사항을 표현하게 된다.

이와 같은 고객과 종사원간의 여러 가지 서비스 수행이나 반응에 있어서 일정한 역할을 수행하게 된다. 종사원은 종사원으로서 고객은 고객으로서의 역할을 가지고 각자의 목적에 관련한 행동이 이루어지게 된다. 이런 상호작용을 연극의 극적인 부분으로 인식하여 고객은 관객으로 종사원은 배우로서 그리고 이런 활동들이 발생하는 장소를 무대로 은유하여 정립된 이론적 모형이 외국의 학자들이 연구되어졌는데 이부분을 서비스업을 하는 조직체내에서 서비스 경험을 劇化시켜 극적인 부분과 서비스 경험 믹스 부분사이의 부분을 연결하여 경영적 측면의 효율성과 서비스 종사원의 교육부분을 강화시킬수 있다는 가정아래 성공적인 연극공연을 위해 몇 가지 준비사항이 이루어지게 되는데 이와 마찬가지로 서비스 경험의 측면에서도 성공적인 서비스 수행을 위해 종사원에 대한 몇 가지 선행작업을 유

35) Fredrick F. Reichheld(1996), *The Loyalty Effect*(Boston : Harvard Business School Press)

도할 수 있다는 것이다.

이 같은 연극학적 관점의 종사원 교육훈련방법은 삼성에버랜드에서 적용하여 성공한 방법으로 종사원에게 훈련시키는 스마일 교육 등이 아래와 같은 방법을 적용하여 훈련되어진 방법들이다.

(1) 연극전 전반적인 준비작업

• 연극부분: 성공적인 연극공연이 이루어지기 위해서는 먼저 연출가는 적절한 희곡을 선정한다. 이런 선정 후에 배우들에게 그 작품이 나타나는 사상과 작가와 작품이 무엇을 보여주려는 것인가 또한 극의 구성, 연출의 방향 등을 말하여 준다. 선택된 희곡의 대본을 인쇄하여 배우에게 나누어주고 대본을 읽도록 해야하는데 이 때에는 특별히 각본상의 대사에 감정을 넣지 않은 자연스런 상태로 읽는다.

• 적용내용: 성공적인 서비스 수행을 이루어지기 위해서는 먼저 담당메니저는 담당부서의 서비스의 내용과 입장을 찾는 고객을 지정하고 서비스 내용이 담긴 인쇄물을 제공한다. 전체적인 업장의 성격과 내용을 인지하는 교육방향이다. 그리고 특정 시기의 업장의 변동사항이나 특정고객의 명단을 제시하게된다. 예를 들면 클럽메드<sup>36)</sup>의 경우는 매주 종사원들의 교육시간에 총지배인은 주간별 숙박고객의 수와 특정그룹의 성향과 이에 따른 공지사항을 알려주며 특정 종사원의 지시사항을 자세히 알려준다.

• 응용설정: 대본 - 서비스 교육 매뉴얼제작 : 기본적 서비스 직무기술, 주요고객의 성향 및 특정고객 정보제공, 특정시기의 고객의 수나 그룹고객의 특색과 같은 정보제공

(2) 희곡의 각색본(번역본)

• 연극부분: 희곡이 쓰여진 원작지에서 상연되지 않을 때에는 공연지의 언어에 맞게 각색작업이 이루어지게 된다. 공연지의 언어에 맞고 정서에 맞는 공연을 위해 조금씩 원작의 수정이 가해지고 첨가부분과 삭제부분이 발생하게 된다.

• 적용내용: 서비스 수행시 내국인고객과의 서비스 활동이 발생할 뿐만 아니라 외국인고객과 서비스 수행이 일어나게 된다. 이에 대한 기본적 서비스 매뉴얼에 대한 수정부분과 보완부분이 이루어져 된다.

응용설정: 고객의 국적에 따른 서비스 각색- 먼저 의사소통의 교육으로 적절한

36) 싸이판이나 광 등의 휴양지에서 호텔이나 레스토랑에서 가족단위의 손님에게 여러 가지 서비스를 제공하거나 쇼를 보여주는 일종의 서비스 업체의 이름이다.

해당 외국어의 교육강화부분과 의사소통이외의 문화적인 부분까지 교육을 시킴으로 외국 고객에 적절한 서비스를 전달한다.

(3) 연출팀간의 합의

- 연극부분: 연극이 공연되기 전에 각 부분의 연출가들이 모여 의논하는 부분으로 조명연출과 의상연출, 안무가와 총감독간의 모든 공연을 대해 발생하는 문제점들이나 대안 등을 의논한다.
- 적용내용: 업무의 시작 전에 각 부분의 매니저들이 모여 의논모임을 통해 유기적인 각 부분의 의사소통을 원활히 하는 과정으로 인식된다. 주방의 문제점은 바로 레스토랑의 고객에 대한 컴플레인(Complain)의 원인이 될 수 있으므로 이 부분의 의사소통에 대한 원활히 진행되어야 한다.
- 응용설정: 각 서비스 부분 연출팀 토의- 교육적인 부분이라기 보다는 각 서비스 부서와 지원부서간의 원활한 의사소통의 도구로서 사용된다.

(4) 희곡의 허구

- 연극부분: 연극공연의 중심이 되는 희곡은 허구이다. 다시 말해 연극=허구이다. 사랑하는 역을 맡은 두 상대 배우는 실제로 사랑하지 않지만 실제로 사랑하는 것처럼 연기하게 된다. 연극적 용어로 두 행위소간의 시퀀스는 테두리안에 설정된 배역에 실제로 직접적인 참여가 이루어진다.
- 적용내용: 서비스 수행요원은 서비스 조직에 들어서는 순간 개인적 갈등이 불만을 고객에게 전달되어져서는 안 된다.
- 응용설정: 감정의 허구적 소화 - 담당매니저는 종사원의 교육시 서비스 수행이 발생하는 장소에서 개별적 감정을 소화해내는 능력을 기르도록 훈련시킨다.

(5) 에드립

- 연극부분: 전통적 연극의 희곡상의 연기를 할 때 연기자의 개인적 순발력에 따른 대사를 만들어 내어 극전개의 더욱더 효과적인 방법이 있다. 과도한 에드립은 극전개의 흐름을 저해시키기도 한다.
- 적용내용: 서비스 수행시 고객의 행동은 예상할 수 없다. 이에 따른 종사원의 대응이나 반응은 종사원의 순발력이 필요한 경우가 있다. (외식업에서 과도한 팁을 주는 경우나 술을 판매하지 않은 외식업소의 경우 술을 요구하는 경우 ) 고객에 대한 서비스를 수행해나가면서 갈등가능성을 상쇄할 수 있는 능력이 필요하다.
- 응용설정: 적절한 에드립 교육 - 서비스 종사원에게 갈등상황에서 잘 해결한

사례들을 중심으로 상황간파의 기술적 부분을 훈련시킨다.

위의 교육부분은 크게 두 가지 관점에서 훈련되는데 정신적 측면과 물질적 측면의 교육방향을 가지고 있다. 서비스 종사원의 성격분석과 창조적 연기와 집중력은 정신적 측면을 연기자의 입장에서 수행되며, 무대의상이나 발성연습이나 스토리 보드와 같은 경우는 물질적 측면을 강조한 교육내용으로 인식될 수 있다. 일단 연기자가 무대에 서게 되면 연기의 일관성을 유지할 필요가 있다.

이와 마찬가지로 서비스 종사원도 업무에 서게 되는 순간부터 교육 훈련받았던 부분을 일관성 있게 수행함으로써 성공적인 서비스 수행을 고객에게 전달될 수 있다.

### 3) 미키마우스사의 종사원 교육훈련 마케팅<sup>37)</sup>

현대산업 즉 외식업도 마찬가지로 미키마우스의 마케팅통찰력을 잘 활용해야 할 것이다. 전 세계적으로 제일 유명한 캐릭터는 그 표적시장, 판매, 그리고 고객관계에서 가장 존경받고 부러움을 받게 되었다. 그와 같은 매력적인 산업에서 다른 사람들의 기준이 되는 리더는 디즈니 조직이다.

내적(종사원)으로나 외적(고객)으로 디즈니가 어떻게 사람들을 간주하고 다루는지, 어떻게 의사소통 하는지, 어떻게 보상하는지, 디즈니의 성공기준은 50년이라는 기초적 기반을 가지고 있다. 다른 기업처럼 빠른 성장산업은 결과를 달성하고 성장 혹은 해법을 가지고 문제점을 해결하는 기초적 방법보다 결과, 해결, 성장, 그리고 문제점들에 많은 중점을 둔다.

디즈니는 매일 신데렐라성의 그림자에 앉아 있고 근처 분위기에 영향을 미치는 Pixie Dust를 전시하면서 판매만족과 서브하는 많은 종사원들의 이론과 전략에 있다. 디즈니는 고객만족을 위해 종사원에게 최선을 다하는 것이다. 종사원과 고객 사이의 직접적 관계를 더 잘 이해하고 사람과 사람들이 접촉하도록 조직이 구성되어 있다면 그것이 바로 디즈니다. 우리의 고객들이 디즈니 월드나 디즈니 랜드를 경험하고 "그것은 내가 기대했던 모든 것이고 지불할 만한 가치를 가지며 열정적이고 지식과 친절함이 풍부한 종사원에 의해 만족할만하게 대접받았다."라

---

37) Pope, N. W.(1991), " Mickey Mouse Marketing," in The Service Management Course : Case and Redings, W. E. Sassar, Jr., Christopher W. L. Hart, & James L. Heskett eds., NY : Free Press, pp. 649-661.

고 말할 수 있도록 월트 디즈니 테마파크의 성공요인과 고객관계이론과 인력정책을 가지고 금융업에 접목시키고 있다.

성공은 Walter Elias Disney가 고객과 종사원의 특별한 절차와 접근들을 만드는 것을 자극시키지 않았다. 대신에 그의 혁신적인 인력관리방법은 디즈니의 조직으로서의 성공을 만들어 냈다. 직원대신에 Casting을 썼다. Casting은 하나의 직원을 뽑는다고 보다 연극학적 관점을 적용하여 배역을 정한다는 차원에 더 가깝다. Casting에서의 가장 명확한 요소는 프로정신이다. 인적운용에서 인터뷰와 고용, 그리고 배치하는 사람들은 전문가들이다. 그들은 그들이 무엇을 하는지 그리고 어떻게 하는지를 알고 있다. 디즈니에서는 인터뷰는 구직하려는 많은 사람들에게 인상깊다. 그리고 성수기에는 월트 디즈니 월드에는 14000여 가지의 직업들이 있다. 잠재적 종사원의 첫인상은 고용주에게 중요하다는 것을 인식하여야 하며, '그들은 적절한 인상을 구직자들에게 주는가?' '당신의 인적기능이 정말로 전문적인가?' 새로운 Cast Member들은 일단 고용되면 지면지시사항이 주어진다. 그는 언제 보고할지, 어디에 보고할지, 보고하기 위해 뭘 입어야할지, 각 훈련단계에 얼마나 오래 있을지를 교육받는다. 그는 외모 상 무엇이 기대되는지, 머리스타일과 길이, 메이크업부터 보석치장까지, 손톱 청결에서 규정된 신발까지 설명되어진 소책자를 받는다. 수행되는 나이, 성별, 직업에도 불구하고 거기에는 관련의 유사성이 있다. 모든 것은 쓰여져 있다. 우리 고용교육의 원칙적 방법은 총을 가진 신병을 훈련시킬 때 끝을 잡고 멈춰 서서 사람을 피해 조준하고 최선을 다해 발사하라고 하는 것과 마찬가지로이다. 디즈니는 회사의 역사와 성공, 경영스타일 등에 관해 알고있는 새로운 CM을 기대하고 전통 1을 통해 모든 사람들은 어떻게 각 구분이 다른 구분들과 관련되었는지 그리고 어떻게 그 구분(운영, 휴양지, 음식과 음료, 마케팅, 재정, 구매, 위락 등)이 "쇼"와 관련되어졌는지 보여진다. 다른 말로, 여기에는 어떻게 우리 모두가 같이 일을 하는지가 있다.

위와 같은 디즈니사의 종사원 교육은 비단 위락시설 즉 외식업의 경우가 아니라고 해서 외식업에서 외면당해서는 안되며, 이런 디즈니사의 종사원 교육방법의 예는 외식업에서 고려되어야 하며 성공한 회사의 종사원 교육훈련과 고객만족이론이 서비스기업에 있어 수익창출에 밑바탕이 되는 가장 기초적인 것이다.

#### 4) 서비스 매뉴얼의 표준화프로그램

외식업은 생산자 서비스를 생산하는 그 순간에 소비자에 의해 소비된다. 서비스 산업에 재판매라는 것이 성립될 수 없다. 인간에 의한 생산을 강조하는 서비스 산업에는 고객의 개별적이고 직접적인 제공을 하는 직원의 태도나 능력이 고객에게 미치는 영향이 매우 크다. 그렇기 때문에 서비스의 문제를 파트타임이나 시간제 종사원을 쓰는데 소극적인 외식업체<sup>38)</sup>가 많다. 이 문제의 해결을 위한 것이 매뉴얼 시스템이다.

매뉴얼(Manual)은 일종의 서비스 작업편람이다. 센트럴키친(CK)의 등장인 혁신이라면 매뉴얼 시스템은 경영혁신이라 할 수 있다.

노동집약적이고 동시에 기능 집약적인 외식업은 인력난과 인건비, 그리고 이 인력을 교육시키는 교육비의 미비함을 안고 있다. 매뉴얼 시스템은 기본적으로 고객서비스 과정에서 종업원의 기준을 명문화하고 표준화하는 소프트웨어로서 노동 집약적 서비스를 대신하는 전략적 도구로써 센트럴키친은 합리적인 서비스 작업이다. 52개국 12,000여 정도를 운영하는 맥도널드는 매뉴얼 시스템으로 철저하게 실행되는 서비스의 표준화로 아르바이트, 파트타이머로 운영되는 곳으로 서비스의 표준화된 매뉴얼의 표본이다.<sup>39)</sup>

서비스 표준화라는 것은 고객을 맞이하기 위한 대기, 접객, 안내, 손님이 자리에 앉은 후 메뉴의 주문받기, 음식의 제공과 퇴식, 배웅 등은 전체가 하나의 준비된 시나리오와 같다. 그렇게 설정된 접객용어, 태도, 미용가짐을 정형서비스라고 한다. 여기에는 많은 정해진 규칙이 있다.<sup>40)</sup>

많은 외식업소의 불만에는 불친절과 비위생이 전체 불만의 50%이상을 넘는다.<sup>41)</sup>부가가치가 높은 업태로 전환하면서 인테리어 등은 격을 높여서 가는 추세이지만 서비스는 아직도 낮은 형태로 머물고 있다. 접객 서비스의 종업원복장 또한 업소의 이미지를 표현하는데 많은 영향을 미치며 위생적이고 아름다운 감각을 갖추면서 신분엔 지나치지 않는 느낌을 줄 수 있도록 해야 한다.

앞서 열거한 교육훈련 방법 외에 미국의 마케팅 저널에서 소개하고 있는 "무결

38) John E. G. Bateson, "Managing Services Marketing" seconds editions, p. 167.

39) 조문수·윤혁수 공저, 외식사업경영론, 기문사, 1998, pp. 139-140.

40) 전길회, 레스토랑서비스, 기문사, 1998, p. 142.

41) 전길회, 전개서, p. 144.

점(zero Defection) 교육훈련<sup>42)</sup>이나 매너교육 그리고 물리적 환경과 종사원들의 동선의 거리를 연관시켜 종사원들에게 효율적인 서비스를 제공토록 하는 것 또한 외식업 종사원 훈련에서 고려되어야 할 중요한 과제임이 분명하다.

#### IV. 결 론

서비스산업 중 특히 식음료 산업은 타산업과 달리 노동 집약적 산업이며 인적자원에 대한 의존도가 매우 큰 전형적인 인적서비스 산업이다. 그러나 대부분 외식업은 외형적인 측면에만 투자를 한 결과 과거와 비교하여 외식산업의 발전이 급진적이었으나, 반면 내부적인 질에 향상은 기대에 미치지 못했다. 특히 고객과의 서비스접점(service encounter)에서 일하는 서비스 제공의 주체자이며 고객만족의 주체자인 종사원에 대한 관리기법에 있어서도 교육훈련의 미비함으로 인한 발전을 기대 할 수 없었다.

본 연구는 이러한 점을 고려하여 기존의 종사원의 직무만족만을 단순화하였던 논문과는 다르게 서비스제공자의 교육훈련을 통한 고객만족의 도출로서 미비한 외식업의 교육훈련 방안을 이론적으로 제시하여 외국기업의 사례와 문헌을 통한 사례를 중심으로 교육훈련 프로그램을 제시하였다.

본 연구의 첫 번째 성과로는 외식업의 비체계적인 교육훈련 방법을 체계화한 것이다.

두 번째 성과는 교육훈련을 통한 서비스제공자의 서비스 질 향상을 통해 고객의 재구매의도를 향상시키는데 기여한다.

세 번째 성과는 교육훈련을 통한 기업의 사례연구를 통해 새로운 외식업 종사원 교육훈련 프로그램을 제시한 것이다.

기존의 서비스산업들이 음식, 관광(볼거리), 편의시설 제공 등의 수단으로서 인적자원의 중요성을 인식하여 교육훈련이 이루어졌지만 20세기 후반에 이르러 발전하기 시작한 외식업은 이보다 한층더 앞서 생각하여 교육훈련의 중요성 인식뿐

---

42) Reched, Frederick F. and W. Earl, Sasser jr.(1990), "Zero Defecction : Quality Comes to Service. " Harvard Business Review. P. 105-111.



만 아니라 소규모와 대규모업장의 서비스제공자 교육훈련의 프로그램 마련을 통한 고객만족의 전략적인 교육방안을 제시하여 외식업체 내에서 철저하게 교육되고 정포에서 실천됨으로써 고객이 이를 느낄 수 있는 수준까지 이르는 기업전체의 환경과 의식개혁이 필요할 것이다.

외식업체의 인식동기가 이 수준에 이를 때 비로소 외식업체는 서비스업으로써 성공할 수 있는 기반이 구축되었다고 보며, 그 기반이 교육을 실시하는 기본목적이 될 것이다.

### 참고문헌

1. 김현희, 외식서비스산업, 한국마케팅연구원, 1990.
2. 김신정, "호텔레스토랑 이용객의 메뉴선택행동요인에 관한 연구", 경기대학교 대학원 석사학위논문, 2000.
3. 나정기, 외식산업의 이해, 백산출판사, 1998.
4. 손일락, "외식산업의 개념과 범주에 관한 탐색적 고찰", 산업경영연구 제 13 권 2호, 청주대학교 산업경영연구소, 1991.
5. 오정환, 호텔게스트로노미 원론, 기문사, 1998.
6. 이애주, "소비자의 호텔평가에 관한 연구", 한국호텔경영학연구, 제 4 권, 제 2 호, 1996. 7. 이유재, 서비스 마케팅, 학현사, 1997
8. 임봉영, 서비스쿠데타, 형설출판사, 2000.
9. 전길희, 레스토랑서비스, 기문사, 1998.
10. 전영호, "관광식당종사원의 직무만족과 서비스 제공에 관한 연구", 세종대학교 경영대학원 석사학위논문, 1994, p. 34.
11. 정용직, "외식종사원의 직무만족과 서비스제공수준 및 고객만족에 관한 연구", 경희대학교 석사학위논문, 1999.
12. 제임스 헤스켓 지음, 서비스 수익모델, 삼성경제연구소, 2000.
13. 조문수·윤혁수 공저, 외식사업경영론, 기문사, 1998.
14. 차길수, 서비스기업의 인간관계관리, 대왕사, 1997.
15. 캐런릴랜드·키스베일리 공저, 윤태영 옮김, 고객서비스-최상의 성공전략-, 팬앤런북스, 1996
16. A.M.Ru'shton, D.J. croson, "The Marketing of service Managing the intangibles", European Journal of Marketing, Vol. 23, no.8.1989
17. Alastair M. Morrison, *Hospitality and Travel Marketing*, Delmar Publishers, 1989.
18. C Gronroos, *Strategic Management and Marketing in the service Sector*.MIS, Cambridge, Mass, report, may 1983.
19. D.D. Wyckoff, *New Tools for Achieving Service Quality*, vol. 25, no.3,

- 1984.
20. David P. Vondle, *Service Management System*, Donnelley & Sons., 1985.
21. Dessler, Gary, *Human resource management(6th edition)*, Englewood : Prentice Hall, 1994
22. Firnstahl, Timothy W., "My employee are my service guarantee", Harvard Business Review, July-August, 1989.
23. Forrest, Jr., Lewis C., *Training for the hospitality industry*, East Lansing, MIELAH & Ma, 1983.
24. Fredrick F. Reichheld(1996), *The Loyalty Effect*(Boston :Harvard Business School Press)
25. Harold E. Lane and Mark van Hartesvelt, *Essentials of Hospitality Administration*, Reston Publishing Company, 1983
26. Pope, N. W.(1991), " Mickey Mouse Marketing,"in The Service Management Course : Case and Redings, W. E. Sasser, Jr., Christopher W. L. Hart, & James L. Heskett eds., NY : Free Press, 2000.
27. Reichheld, Frederick F. and W. Earl, Sasser jr.(1990), "Zero Defection : Quality Comes to Service," Harvard Business Review
28. Rhoit Ramaswamy, *Designed Management of Service Processes*, Addison-wesley Publishing, 1996.
29. S.C. Hollader, " Is there a Generic Demand for service?" HBJ Business Topic, Spring 1979.
30. S.M. Rathmall, "What is Meant by Service." Journal of Marketing, Vol.30, Oct 1976.
31. W. B. Martin, " A New Approach to the Understanding and Teaching of Service Behavior", Hospitality Education and Reserch Journal, Vol.11, No. 2, 1987.
32. Wayne F Cascio & Elias M. Award, *Human Resource Management:An Information on Systems Approach*(Virginia : Reston, 1981)
33. William F. Gluck, *Foundation of Personnel Management*(Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1979),
34. Woods, Robert H., *Managing Hospitality human resources*, East Lansing, MI : ELAH & MA. 1992.

**Abstract**

**A study on the Education Programs of Foodservice  
Employee's, Service Delivery Level and Customer  
Satisfaction**

**Jeon, Young-Ho, Kim, Shin-Jung**

The heart service of a receptionist who receives customers in the front line of a business has a great effect on the management of Company. Considering of this, this study offers a view that high job satisfaction of an employee who works eating-out businesses raises the quality of service and has a great influence upon satisfaction of customers.

To support this view, the only original study were made. and for the management of human resources in the eating-industry, satisfaction factors, that have a great effect upon the characteristics of job satisfaction by vital statistics factors, are human relations, advancement, working surrounding. And we should recognize that among these, especially, human relations have d considerable effect on service offering degree and they are important variables for customers' satisfaction.

In conclusion, service offers have a need to know how service products differed to customers are selected and appraised. Until now, our recognition has been confined mainly to products themselves, but when service can exert its value much more. accordingly, under the recognition that job contentment has an effect on service offering and works as important variables for customers' satisfaction, employers should have incessant on job education of employees.

3인 익명 심사 畢

2001년 8월 3일 논문접수

2001년 8월 21일 논문심사