

호텔 기업의 조리사 경력개발 관리에 관한 연구

오 석태*

< 목 차 >

I. 서론	IV. 결 론
II. 경력 개발의 이론적 배경	참고문헌
III. 호텔 기업의 조리사 경력 현황	ABSTRAC

I. 서 론

1. 문제의 제기

호텔기업에서 조리사를 선발하여 훈련하고, 교육시킨 다음 평가가 완료되어 배치를 하고 나면 인력개발에 임무는 완수한 것으로 간주되는 것이 일반적이다. 다시 말하면 조리사는 적절한 자격을 갖추고 담당직무를 효과적으로 수행할 수 있는 상태로 배치가 되지만 조리사 조직의 업무 수요나 개인의 태도와 능력은 항상 일정하게 유지되는 것은 아니 때문에 조리사 업무를 총괄하는 총 주방장이나 인력개발 부서에서는 현재 조리사들의 인력자원관리에 대한 당면과제는 물론이고 장기적인 안목을 가지고 조리사에 대한 포괄적인 발전계획이 수립되어야 한다. 조리사에 대한 경력개발(Career Development) 요구는 경제적인 것과 사회적인 측면으로 양분해서 볼 필요가 있다. 첫째로 항상 변화하는 환경에서 호텔이 발전하고 이를 뒷받침하기 위해서는 고급조리인적 자원이 지속적으로 발전되어야 한다. 내부자원의 발전계획은 인력이 갑자기 필요할 때 급하게 외부로부터 채용하는 것보다 큰 효과가 있다.

둘째, 조리사에 대한 경력개발이 결여되었을 때는 많은 조리사들이 한꺼번에 퇴직해야할 상황이 생겨날 수도 있다. 이는 사회적으로 혼란을 야기 시킬 수 있으며, 조리사들이 근로자라는 측면에서 자신들이 추구해야할 인생의 최고 가치인

*우송대학교 외식조리학과 교수

근로의 기본적 위치를 상실하게 된다. 조리사들 역시 근로를 개인성장과 가족의 기대, 사회적, 도덕적으로 필요한 경제적 원천으로 삼고 있기 때문에 이를 요구하고 주장하여야 한다.

특히 국내 대형 호텔들의 경력구조는 매우 단순해서 일정기간이 지나면 위로부터 적체현상이 나타나고 있다. 승진에 대한 과부하는 종사원들의 비전을 부정적으로 바꾸고, 이는 다시 생산성 저하로 나타난다. 여기에 대해 호텔 기업은 필요성을 느끼면서도 모든 사업의 우선 순위에서 조리사들의 경력개발이 외면 당하고 있어 향후 문제의 심각성이 커질 것으로 본다.

2. 연구 목적

본 연구는 날로 심각해져 가는 호텔에서 조리사조직의 경력고갈과 직무 적체 현상에 대한 문제점을 제기하고, 이러한 문제를 인식한 기업이나 조리최고 경영자가 경력관리 프로그램에 대한 개발에 관심을 기울이는데 있다.

특히 우리 나라의 호텔은 연공서열을 중시하고 있으며, 종사원들은 일정한 기간이 지나면 당연히 진급이 되는 것으로 생각하고 있으나 이를 성취하지 못하였을 경우 상실감이나 자괴감을 갖게 된다. 이러한 문제는 호텔 전체의 문제로 비화되어 노·사관계의 악화를 가져오게 되고 결국에는 파업이나 태업과 같은 극한 상황이 일어난다. 따라서 진급 이외에 다양한 경력개발 프로그램을 개발하여 조리 종사원들의 직무만족을 높이는데 있다.

II. 경력개발의 이론적 배경

1. 경력의 개념

경력이란 서로 다르면서도 관련이 있는 부분적 업무활동의 연속이다.²⁾ 라고 규정할 수 있으면 그것은 지속성과 질서, 인생에 의미를 주는 연관된 근로활동이라고 말할 수 있다. 경력이란 개인으로서는 상징적 의미를 가지고 있으며, 사회적으로는 부여된 것이라고 할 수 있다. 경력은 특별한 경험에서 창출될 뿐만 아니라 사회에서 제공된 기회가 영향을 미치고 또한 이로 인해 인간을 조직을 구성하고, 형성한다. 경력은 단순히 법률적이나 사전적인 의미에서처럼 어떤 일에만 관

2) 김 원형. 인적자원관리론. 형설출판사, 1997, p. 256

련된 경험만으로 구성되는 것은 아니다. 예를 들면 기술자, 가정주부, 범죄자 등에게도 적용이 되는 것이다.

낮은 직업계층에서도 작업자는 보다 많은 경제적인 원천을 얻고 싶어하고, 보다 안전하고, 좋은 환경에서 자유스럽게, 또는 존경을 받는 등 나름대로의 가치관을 찾고 싶어 한다. 보다 일반적으로 경력을 설명하면 어떠한 조직에서 책임 수준이 증가되고, 이로 인해 영향력과 보상이 증가되는 일련의 적절한 연속된 역할이 만들어지는 것을 말한다. 그러나 경력이라고 하는 것은 고정되어 있는 것이 아니며, 개인의 태도나 기회변화에 따라 한 직업에서 다른 직업으로 변화되어 다양한 경력을 이어 나가는 경우도 있다. 경력은 일정한 연속성은 있으나 반드시 순서가 정해지는 것은 아니다. 예를 들어 먼저 그 경력을 취득했지만 나중 사람에게 의해서 그 위치를 물러나거나 퇴직을 하는 경우도 발생한다. 따라서 경력은 유동적이든 안정적이든 간에 경력은 시간이 흘러감에 따라 한 개인에 의해 이루어지는 조직화된 과정이라고 말할 수 있다.

경력을 발전시키고 구성해 가는 요소는 무수히 많다. 기본적인 요소로는 신체적, 정신적 특성, 부모, 교육, 인종, 성별, 동료, 조직경험, 연령 등을 말할 수 있다. 이러한 모든 요소들로부터 개인은 자기가 얻으려는 욕구와 밀접하게 관련된 경력을 발전시켜 나가는 것이다.

2. 경력개발 패러다임의 변화

조직 내 경력개발에서 좀더 발전한 무경계경력(Boundaryless Career)은 1990년대 중반부터 연구 문헌에 본격적으로 나타나기 시작한 새로운 경력개념으로 요약하면 다음과 같다.

경력의 개념자체가 관리자나 전문가 집단처럼 공식적으로 존재하는 조직 내 계층에서 수직적 상승이 가능한 직업에만 한정적으로 쓰이던 과거와는 달리 앞으로는 직무경험을 쌓아 가는 모든 사람들에게 적용되는 개념으로 확장된다.(Arthur/Rousseau, 1996a; p.29~30) 과거에는 대부분의 사람들이 하나 또는 두 세개의 조직 내에서 일생동안의 경력을 마감했었다. 그러나 21세기의 변화된 조직환경 하에서는 많은 사람들이 그들의 경력주기동안 훨씬 더 많은 수의 조직에 소속하게 되어 경력개발의 무대가 조직간의 경계가 무너진 공간으로 확대될 것이다.(Arthur/Rousseau, 1996b) 과거 조직내부중심의 경력개발체계에서는 기업의 인사관리부서가 직급체계를 관리하고 경력개발프로그램(CDP)을 운영하며, 승진·배치전환 등의 의사결정을 통하여 개인의 경력개발을 중앙 집중식으로 관리 내지 지원했었지만 앞으로는 경력개발에 관한 의사결정의 모든 권한과 책임이 개인에

게 넘어갈 것이다.(Nicholson, 1996; p.41) 개인이 경력개발을 통해 지향하는 목표가 과거에는 일반적으로 상위계층으로의 상승과 그에 따른 명예와 부의 획득이었다고 할 수 있다. 반면, 사회적 가치관이 변화하고 물질적 풍요가 확대됨에 따라 미래에는 누구나 지위상승과 부의 획득만을 추구하지는 않을 것이다. 이보다는 오히려 사람들은 경력을 통해서 마음속에 깊이 간직한 자신의 꿈과 최고의 가치를 추구하려 할 것이다. (Hall,1996;p.10) 경쟁력 강화를 위한 Downsizing, Delayering 등의 노력으로 조직내의 계층의 수가 줄어들기 때문에 조직 내에서의 경력경로도 수직적 상승보다는 수평적 이동이 주를 이룰 것이다. (Nicholson 1996;p.41)

이와 같은 변화는 과거 경력이 단순히 수직적인 관계에서 횡적인 관계로 변화하며, 아울러 경력간 확연한 영역이 사라지고 통합적인 측면으로 발전하고 있음을 말하고 있다. 바로 환경의 변화가 빠르게 이루어지면서 한 개인의 인생은 여러 가지 환경에 적응해야 하는 매우 어렵고 복잡한 상황에 직면하기 때문이다.

3. 경력의 형성

경력에 대한 견해는 학자들간에 약간씩 차이는 있지만 대표적인 것이 샤인(E.H.Schein)에 의한 경력의 형성이다. 샤인은 개인들의 경력의 형성이 유년기부터 비롯되었음을 강조하고 있다.³⁾ 이러한 형성은 욕구와 동기에서 비롯되며, 경력을 비교적 좁은 범위 내에서 형성하도록 한다. 이에 따라 개인의 경력이 형성되는데는 일반적으로 다음과 같은 탐색단계 → 정립단계 → 유지단계 → 쇠퇴단계로 이어지게 된다. 샤인(E.H. Schein)의 경력형성(Creer Anchor) 모형은 개인의 경력으로부터 원하는 지배적인 동기 다섯 가지를 관찰하여 개인의 기본적인 동기에 대한 연구를 통하여 개인이 선택하는 직업과 경력목표 등을 설명하는 데 유효한 경력 형성을 제시하고 있다.

형성 1모형 - 관리적 능력 또는 관리수단

사람의 기본적 특성은 적절한 책임 수행능력, 영향력 행사능력, 통솔력 및 불확실한 정보에 의한 문제를 해결하는 능력을 바탕으로 경력이 형성된다.

형성 2모형 - 기술적·기능적 능력

개별적인 기능과 기술을 가지고 이와 관련된 업무를 수행하는데 기초한 경력형

3) E. H. Schein, 「How Career Anchors Hold Executives to Their Career Path」, Personnel Vol. 52, No.3,pp. 11~24

성으로 이에 포함된 사람들은 절차나 규정된 틀에 대해서는 보다 복잡하게 느끼는 경향을 가진다.

형성 3모형 - 안정성

자기 직업보다는 소속된 집단에 집착하여 안정을 최대의 요소로 느끼며 이와 관련하여 경력을 형성한다. 이러한 부류의 사람들은 조직의 명령을 불평 없이 받아들이고, 안정을 위해서는 자율권도 기꺼이 희생한다.

형성 4모형 - 창조성 또는 독창성

창조와 발전을 기반으로 경력을 형성하고, 이에 강력한 가치관을 가진 집단으로 돈을 버는데는 관심이 적다. 새로운 것을 창조하고 자기의 독창성이라고 주장할 수 있는 제품을 만들기 위해서 별도의 기업을 설립하는 기업가들이 여기에 속한다.

형성 5모형 - 자율성과 독립성

어떤 속박보다는 자유로운 분야를 선택하여 경력을 형성하는 집단으로 자존심이 매우 강하다. 주로 개인고문, 대학교수, 작가, 프리랜서 등이 이 집단에 속한다. 경력개발을 계획하기 위해서는 인적자원관리자는 구성원들의 욕구를 알아야 한다. 기업 내 전문직 종사자를 대상으로 관리기술 안전에 대한 여러 가지 욕구의 정도에 대한 조사가 실시된 결과, 어떤 전문가는 영리적 책임에는 전혀 관심이 없었다. 그들의 주된 자세는 목적을 달성하는 방법으로 현 조직을 이용해서 전문적인 지식을 추구하는 것이었다. 이러한 집단을 글로벌화된 집단이라고 한다. 이들 집단에 구성원들은 전문지식을 창출하기 위해서는 어떤 조직에도 기꺼이 들어가는 사람들이다. 반면 조직이 자기의 전문적 기술에 대해 매우 우호적이라고 느끼고 조직에 대한 충성을 다짐하면서 소속감을 갖은 집단을 토착화된 집단이라고 부른다. 분명한 것은 한 조직에 소속된 구성원들은 이렇게 글로벌화와 토착화된 집단으로 구분되어 진다는 것이다.

<그림 2-1> 조직 구성원의 4유형

토착화집단	높음	III	IV
	낮음	I	II
		낮음	높음
		전문분야에 직첩	
		글로벌화된 집단	

자료출처; 김원건, 전문직종업의 4유형기본으로 저자 작성

조직 구성원의 태도는 위의 그림<2-1>에서와 같이 네 가지 유형 중 하나에 위치할 수 있는데, 그들은 비교적 I 무관심, II 전문직, III 관리직, IV 전문직과 관리직을 지향하는 것으로 특징 지을 수 있다. 밀러와 와그너(Miller & Wagner)의 연구에 의하면 이 네 개의 상이한 집단을 미국 항공회사의 두 부서에 속한 390명을 대상으로 실험한 결과 발표하였다.⁴⁾ 이 중 31%가 글로벌화 집단으로 나타났는데, 이들은 낮은 직업의식을 갖고 있지만 높은 전문분야 지식을 바탕으로 회사 내에서보다는 회사 밖의 전문분야에서 존경을 받고 싶어했다. 이들이 조직에 불충실함에도 불구하고 전문적 기술은 조직발전 성장에 공헌하는 아이디어의 원천이 되고 있다는 것에 놀랐다.

이들 중 27%는 토착화로 나타났는데, 이들 집단은 조직에 대한 충성심은 높은 반면, 전문성에 대해서는 비교적 낮은 지향성을 나타냈다. 이들에 대한 집단 성향은 회사 밖의 전문가들이라기보다는 회사 내 관리 부서로서 다른 부서와도 협조적이고 지시에 순응하는 것으로 나타났다.

밀러와 와그너의 연구에서 나머지 사람들은 두 종류의 혼합형으로 나뉘어져 있는데 그 중 15%가 무관심과 가치관에 대해 저 지향성으로 나타났다. 무관심형은 대부분이 조직에 장기 근무한 사람들로 높은 교육과 기술을 소지한 관리자가 인적자원관리에 더욱 관심을 나타내고 있음이 분명하게 드러났다.

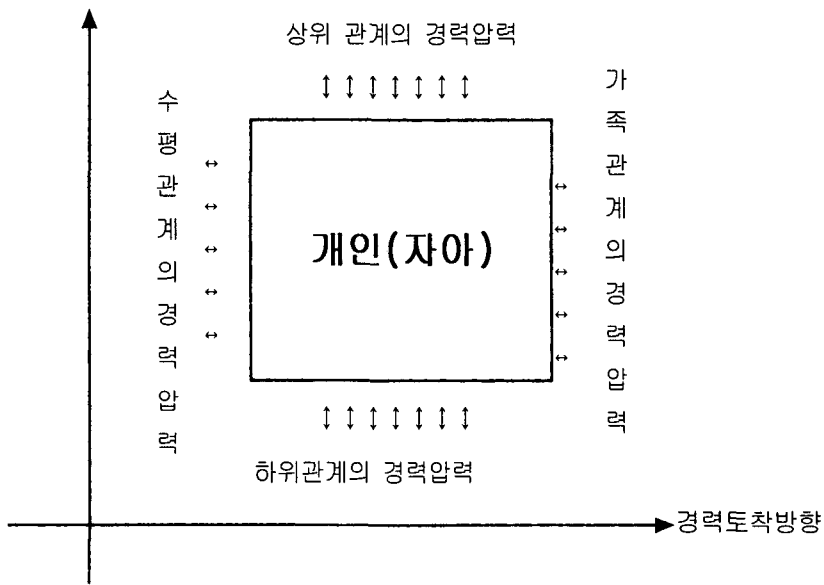
4) G. A. Miller & Wagner, 「Adult Socialization, Organizational Structure and Role Orientation」, Administration Science Quarterly, Vol. 12, No. 2, pp.151~162.

4. 경력과 인생

조리사는 한 사람의 영향만으로 경력형성이 이루어지는 것은 아니다. 총 주방장이나 주방장은 부하 조리사를 위한 경력 결정을 함에 있어서 그것이 개인 생활에 주는 충격에 대해서는 무관심하거나 또는 충분한 고려를 하지 않는 경우가 많다. 현실에서의 개인은 경력과 성장을 위한 다양한 방향에서의 압력을 받게 된다.

<그림2-2> 개인과 인생에서의 경력관계

경력성장방향

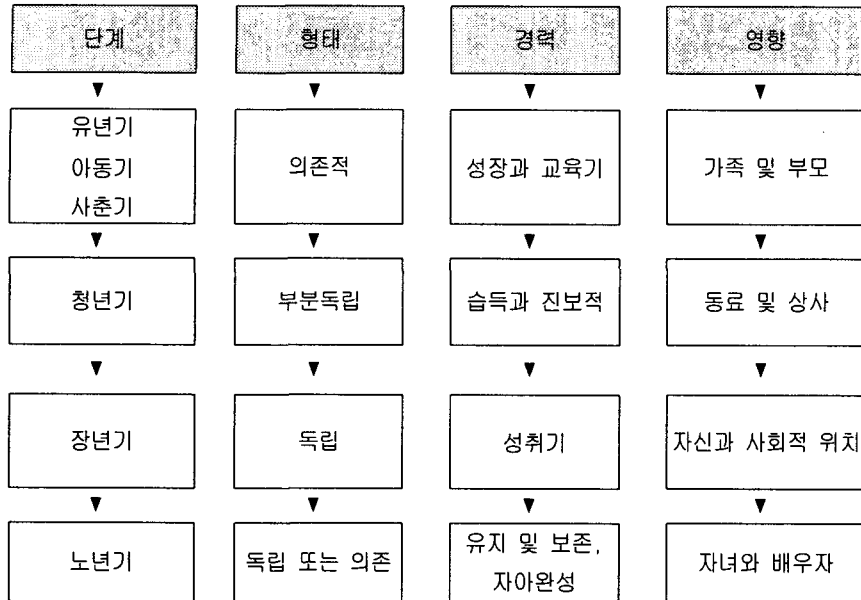


자료출처 ; 저자 작성

위 <그림 2-2>에서 보는 바와 같이 어떤 방향의 경력 압력이 강한가에 따라서 개인, 즉 조리사의 경력 발전 방향이 정해지게 된다. 다만 이것은 현재의 상태에서 방향이 결정되는 것이지만 그 이전과 이후에 대한 전체적인 경력의 관계는 생명주기와 상호 연관되어 있다.

첫째, 유년기부터 노년기에 이르는 동안 일반적인 인생단계는 경력에 있어서 매우 중요한 요소로 작용하게 되는데, 다음과 같이 각 단계별로 특성을 나타내고 있다.

<표2-1>인생 단계별 경력 사이클



자료출처 : 신유근 인간존중의 경영 발체 저자 작성

<표2-1>에서는 아동기와 사춘기에는 의존형태에서 가족이나 부모의 영향을 크게 받으며, 성장할수록 독립적인 형태를 띠게 된다. 조직은 감정을 형성하는 경력을 만들어내는 장소이며, 이 또한 경시할 수 없는 것이다. 그럼에도 나타나지는 않았지만 미혼근로자들은 조직에서 자주 전근 또는 이직을 쉽게 받아들이며, 직업에 대한 갈등을 나타내지만 단계가 넘어갈수록 갈등은 내부적으로 해소하고 표출이 줄어들게 된다.

만약 조리부서에서 조리장이나 조리사가 그 분야에서 성공을 거두고 있으나 경력관리 차원에서 그 조리사를 다른 곳으로 배치하고자 할 때 개인이 이를 거부하면 대단히 곤란한 문제가 발생할 수도 있다. 이러한 문제에 대한 정신적 고통은 비록 단기간이라 할지라도 조리사의 업무 수행에 영향을 미치게 된다. 강조되어야 할 점은 조리사에 대한 경력개발에 있어서 관련된 조리사의 결정이 존중되어야 한다는 것이다. 가치관의 변화는 일반적 사고방식으로의 "받아들이거나 아니면 떠나라"식의 강압적 행위를 가해서는 안 된다는 것이다. 조리부서의 책임은 조리사가 입사를 하는 것과 더불어 시작된다. 젊은 조리사는 장래의 직업관에 대해서 아직 불확실하다. 따라서 조직 내에서의 체계적인 경험을 갖추어야 한다. 신규채용 된 조리사는 현실충격에 당면하게 되는데, 이는 입사 전 교육과 취업초기의 도입훈련이 적절하지 못하면 더욱 그러하다. 수퍼와 본(D. E. Super & M.

J. Bohn)⁵⁾의 연구 결과에 의하면 초기의 도전적인 직무경험이 5~10년 후에 더욱 능률적이고 성공적인 직업인을 만들어 낸다고 한다. 이 뜻은 초기 훈련기간 중의 조리사가 명확한 직무를 할당받는 것이 빠르면 빠를수록 조리기술이나 적응 면에서 급속한 발전이 이루어진다는 것을 의미한다. 이러한 경력형성 단계는 일반적으로 약 25세에 시작되어 수년간 지속되며, 경력개발의 성공적인 수행을 위하여 발전을 위한 피드백이 조리사에게 주어져야 한다. 최초의 근무평가, 과업의 수행 그리고 승진은 모두가 젊은 조리사에 있어서 매우 중요한 요소가 된다. 이는 단순하게 견습사원부터 한 전문분야의 독립된 조리장으로 육성되어 가는 과정인 것이다.

나이가 들면서 자신의 경력을 유지하려는 단계에서는 그가 이미 이룩한 것을 빼앗기지 않으려는 반응을 나타내게 된다. 경쟁적인 상황에서는 조직 내에서 자기 역할을 계속하고 유지하기 위해서 계속학습하고 지식을 새롭게 할 것이 요구된다. 이 기간에 많은 조리사들은 충격을 받게 되고 위기 상황을 느끼게 된다. 어떤 조리사들은 새로운 성장에 도전하기 위해서 완전히 다른 직업으로 전환을 꾀하기도 하는데, 바로 창업이나 경영자의 길로 가는 것이 그 것이다. 효과적인 경력개발은 이러한 단계에서 조리사들에게 도움을 준다. 위축은 새로운 기능을 배우게 하고, 도전적 대처로 예방될 수 있다. 때로는 노년층이 자기의 경력개발에 더욱 적극적인 면을 보이게 되는데, 같은 환경에 있는 동료들과 토의를 통해 당면한 충격을 벗어나려고 한다. 조리사의 노년기에서는 많은 후배 조리사들에게 충격을 주게 되는데, 호텔 기업에서는 경력개발의 단계에서 이직과 함께 이 부분을 심도 있게 논의할 필요가 있다.

Ⅲ. 호텔 기업의 조리사 경력 현황

호텔에서의 경력개발은 인적자원관리 부서만의 일은 아니다. 호텔은 서로 다른 기능적 업무를 수행하여 전체적인 하나의 서비스가 곧 상품이 되기 때문에 인사교육팀이나 인적자원관리팀이 전부서의 경력개발을 전문적으로 수행한다는 것은 불가능에 가깝다. 따라서 조리사경력개발에 관한 계획은 조리부서를 책임지고 있는 총 주방장을 비롯하여 조리사 구성원 중에서 선발된 테스크포스팀과 경력개발 전문가에 의해서 이루어져야 한다. 이는 각 호텔마다 나름대로의 특징이 있고, 경영방침과 경력개발의 방향이 다를 수 있기 때문이다. 그러나 이러한 특수성을 감안하더라도 기본적으로 잘 설계된 경력개발계획은 다음과 같은 세 가지 요소를

5) D. E. Super & M. J. Bohn. 「Occupational Psychology」 1997, p.136

포함하고 있다.

첫째, 조리사 자신의 경력 필요점을 찾게 함으로써 자기평가를 돕는다.

둘째, 조리부 조직 내에서 이요 가능한 경력기회를 개발하고 추진시킨다.

셋째, 조리사 개인의 경력개발 요구와 경력기회와의 적합성을 유지케 한다.

1. 경력 필요점과 평가

한사람의 조리사 경력은 개인적이기는 하나 인생의 극히 중요한 요소가 된다. 따라서 조리사 조직의 기본적 입장은 조리사들의 경력에 관하여 그들 자신이 결정하도록 유도하는 것이다. 경력개발 관리자 팀의 의무는 조리사들에 관한 가능한 많은 정보를 그들에게 제공함으로써 그들의 의사결정을 돕는데 있다. 일부 기업에서는 근로자에게 심리학적 검사를 실시하거나 또한 시뮬레이션, 면접 등을 실시한다. 이 때 근로자들은 전문가들의 도움을 얻어 자신의 경력 목표를 수립하고 그에 부합되는 경력개발 필요점에 관한 의사결정을 하게 된다. 이러한 경력평가의 목적은 진급후보자의 선발이 아니라 근로자가 그들 자신의 계획을 설정하도록 유도하는데 있다. 이러한 방법은 호텔 경력개발에서도 벤치마킹을 이용해 적용할 수 있다.

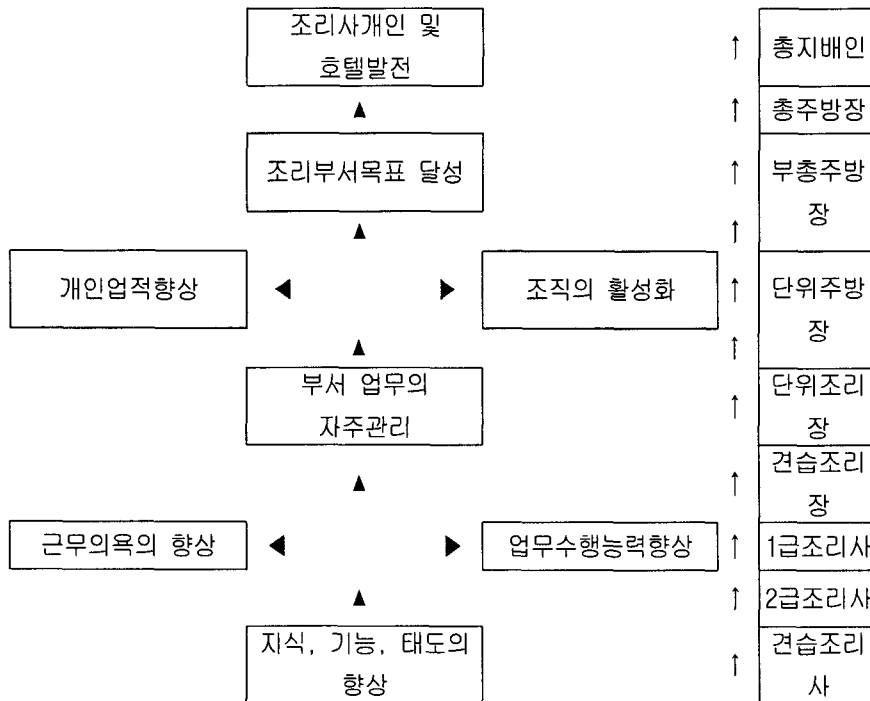
2. 경력기회

조리사가 그들의 경력상 필요점을 알게되면 호텔 기업은 경력 경로를 작성할 필요를 갖게 된다. 경력경로를 작성하기 위해서는 우선적으로 직무분석이 이루어져야 한다. 직무분석은 조직 내의 승진경로를 도식화하는데 필요한 기초적 자료를 제공할 수 있다. 보다 높은 계층의 직무에 대한 적합성을 평가하기 위하여 하위직무에 대한 정밀한 분석이 실시되어야 한다. 여기에서 승진경로는 경우에 따라서 조리부서 내에 한정되는 경향을 보인다. 하지만 직무분석은 여러 분야에 걸치는 승진경로를 보여준다.

<그림3-1>에서는 호텔 기업에서 최고경영자로 승진될 수 있는 두 가지 경로를 나타내고 있다. 하나는 기능을 통한 경로와 하나는 조직관리를 통한 경로가 있다. 최근들어 직책에 대한 심한 인플레이션으로 최고 책임자를 콘트롤러(Controller)가 맡는 사례가 급증하고 있는데, 콘트롤러는 현재 인적 자원과 물적 자원을 이용하여 기업 산출을 극대화하는 능력을 갖추어야 한다. 이는 구성원들의 경력기회와 자원에 대한 새로운 흐름을 창조하는 사람만이 할 수 있는 것이다.

경력 및 직업경로가 작성되면 이 정보는 조직 구성원이 이용할 수 있도록 공표해야 한다. 어떤 기업에서는 경력선택에 대한 책자를 발간하여 정보를 제공하고 있으며, 새로운 경력기회에 대한 지원이 개인으로부터 수락되지 못했을 경우에는 그러한 사유를 본인에게 통보하고 장래에 자격을 갖추 수 있는 자기개발의 방법을 모색하도록 도와주어야 한다.

<그림3-1>조리사와 호텔기업 경력승진경로



자료출처; 저자작성

3. 욕구기회의 체계화

조리사들에 대한 경력필요가 정확히 평가되고 동시에 조직이 제공할 수 있는 경력기회가 분석되면 다음 과제는 이를 체계화하는 것이다. 앞에서 언급한 조리사들의 능력은 여러 개발 기법에 의해서 통합화되어야 한다. 여기에는 특수과제의

부여, 계획적인 조리사배치전환, 상사의 지도와 같은 개인화 된 개발기법이 포함 된다. 더불어 업적평가와 목표에 의한 관리(Management by objective)에서는 경력개발과 카운슬링이 중요시된다. 따라서 조리경력개발 팀에서는 조리사들의 경력이동 상황을 추적하는 체계를 갖추어야 한다. 물론 조리부서에서는 자체적으로 연령, 연공, 진급상태에 대한 조직도표를 갖추고 있지만, 이는 매우 초보적이고 단순작업에 불과하다. 궁극적인 체계관리는 조리사들이 현재의 조직보다 다른 조직에서도 더 좋은 기회를 찾을 수 있도록 도와주고 이를 실현시키는 것이다. 이는 보다 진보적인 경력개발계획이라 할 수 있다.

주방책임자는 조리사 개인에 대해서 실시하는 이동과 승진의 결정은 경력개발 계획의 최종적 산물이다. 만약 조리사 개인이 그들에게 합당한 직업경로에 따른 승진이 실현되지 못했을 때, 조리사에 대한 평가와 카운슬링 훈련과 교육은 그 효과를 발휘하지 못하게 된다. 만약 주방책임자의 의사결정이 조리사의 현재 및 능력에 대해 정확히 평가하고, 이에 근거하여 이루어졌을 경우 조리사 개인은 물론이고 조직의 생산성과 사기는 증진되게 된다.

VI. 호텔 조리부서의 경력개발 방향

부서에서 실시하는 경력개발 프로그램은 매우 다양화 할 수 있다. 이를 정리해 보면 조리사 자신의 흥미, 기술, 적성, 경력목표 및 기회 등을 평가해 보는 자기 평가도구, 상담을 통해서 자신의 경력목표 설정 및 달성방법 등을 명확히 하는 경력상담, 조리사 자신의 경력을 관리하는데 도움을 주기 위해 부서가 다양한 정보를 제공하는 방법(예, 직무공고: 공석이 된 직급을 조리부서 내에 공고하여 자격 있는 조리사가 응시한 가운데서 선발하는 방법), 평가기관과 심리검사를 통해 개인이 자신의 능력과 성격 등에 관한 장, 단점을 깨닫고 자신이 보완해야 할 점을 파악하게 하는 방법, 후견인제도와 직무순환 등을 통한 종업원 개발 프로그램 등이 있다. 이 가운데서 최근에 관심이 높고 조리사와 관련 있는 프로그램에 대해서 몇 가지만 제시하기로 한다.

1. 경력상담

상담자가 직접 조리사 개인과 단독으로 만나 그 직원의 흥미, 목표, 현재의 직무활동, 수행, 그리고 경력목표 등에 관해 상담하는 경력상담(career counseling)은 가장 많이 사용하는 경력개발 프로그램 가운데 하나이다.

Gutteridge와 Otte(1983)에 따르면 경력상담을 실시하는 조직 가운데 약 75%는 외부 상담자가 아닌 조직내의 간부 사원들로 하여금 상담을 담당하게 하고 있다. 경력상담은 종업원과 일대일로 만나서 행해져야 하기 때문에 다른 경력개발 프로그램에 비해 비용 대 효과 면에서 크게 효율적이지 못하다는 지적도 있다(Hall & Goodale, 1986). 경력상담에 관한 연구는 90년대 들어와서도 많이 행해지고 있다. 특히 소수집단을 대상으로 한 경력상담 연구가 증가되고 있는 추세이다. 상담자가 지금까지 경력상담에서 주로 사용한 도구는 심리검사인데, 최근 컴퓨터를 이용해 경력상담에 도움을 주는 방법이 사용되고 있다. 경력상담은 개인상담능력과 경력관련 평가 및 기법에 관한 전문지식을 갖춘 전문상담으로 인식되어 왔다. 그러나 과거와 같이 단순하게 경력상담서비스(검사실시, 경력정보 제공)를 제공하는 고정관념적인 경력상담은 서서히 자취를 감추고 있는 추세이다. 최근 들어 개인상담(personal counseling)과 경력상담을 통합하는 모형이 제시되고 있으며(Spokane, 1991), 개인의 경력문제는 바로 정신건강과 직결되기 때문에 개인상담 능력까지 갖춘 상담전문가의 필요성이 증대되고 있다.

2. 후견인(mentor)제도

조리사가 부서 내에서 자신의 경력을 쌓아나가는데 있어서 후견인의 역할은 매우 중요하다. 조리사는 개인적으로 자신보다 높은 지위에 있는 후견인과의 접촉을 통해서 자신의 경력발전과 관련해 도움을 받을 수 있을 뿐 아니라 어려운 일이 있을 때 심리적인 도움도 받을 수 있다. 이러한 중요성 때문에 최근에도 이 분야에 관한 연구는 계속되고 있는 실정이다. 후견인이 없는 종업원보다는 있는 종업원이 조직에 적응이 쉽게 되고, 직무에 더 만족하며, 더 많은 월급을 받는다는 최근의 연구(Chao, Walz, & Gardner, 1992)는 그만큼 종업원의 경력개발에 후견인이 차지하는 비중이 큼을 말해준다. 그러나 경력개발팀에서는 공식적으로 무조건 종업원에게 후견인을 할당하는 방법보다는 종업원 스스로가 자신과 맞는 후견인을 찾도록 돕는 방법이 더 효과적일 수 있다.

3. 직무순환

초기 조리사가 다양한 직무를 경험하게 함으로써 개인의 능력을 향상시키기 위해 여러 부서에서의 직무순환에 대한 필요성은 계속 강조되고 있다. Raskas와 Hambrick(1992)은 다기능관리발달(multifunctional management development: MFD)라는 일종의 직무순환제도를 통해서 기능이 서로 다른 여러 부서에 근무하게

함으로써 오랜 기간동안 한 직무에서만 근무하기 때문에 더 이상 발전하지 못하고 정체되는 문제점을 극복할 수 있다고 주장하였다.

Campion, Cheraskin 및 Stevens(1994)는 255명의 종업원을 대상으로 한 연구에서 직무순환을 조직 내에서의 수평적 이동으로 정의하고 직무순환을 예언하는 변인과 결과변인을 알아보려 하였다. 이들의 연구에서 직무순환은 경력관련 변인인 근속연수와 수행량에 의해서 예언되었으며 경력 결과 변인인 월급, 승진, 긍정적 감정, 능력성취와 정적인 관련이 있었다. 이러한 결과를 토대로 이들은 직무순환이 종업원의 경력개발을 증진시키는 수단으로 사용될 수 있다는 결론을 내리고 있다.

4. 특정 집단을 위한 경력개발

조리사 조직을 구성하고 있는 개인의 특성은 다양하다. 연령, 성별, 사회경제적 수준, 교육수준, 인종 등에 따라 다양한 집단의 구성원들이 존재하며 이들 집단의 구성원들이 바라는 욕구는 서로 다를 수 있다. Russell이 특정 집단을 위한 경력개발에 관한 연구를 설명하기 위하여 분류한 집단을 살펴보면 다음과 같다.

1) 우수집단(fast-track employees)

조리사들 중에는 조리뿐만 아니라 다른 분야에서도 매우 우수한 능력을 지닌 종업원을 볼 수 있다. 이러한 신입사원은 미리 특성을 파악하고 이들을 집중 육성함으로써 이들이 무한한 잠재력을 발휘하여 조리조직에 큰 기여를 하도록 만들 수 있다. 이 분야에 관한 연구는 우수한 종업원으로 평가되기 위해서 갖추어야 되는 요인들, (Burack & Mathys, 1980), 이들을 선발하기 위한 평가기관의 이용, 이들이 자신의 경력계획을 세우는데 도움을 주기 위한 컴퓨터 프로그램의 개발 (Feldman, 1988)등을 들 수 있다. 다만 이 분야에 관한 연구는 아직 활발하게 진행되고 있지 못하다.

2) 이직 및 해고자 관리 프로그램(outplacement program)

호텔에서 조리사들은 하나의 다른 호텔이 개관하거나 개인상의 이유로 인해서 이직을 하는 경우가 종종 발생한다. 이러한 이직은 긍정적인 면과 부정적인 면을 동시에 지니고 있다. 적정 수의 이직이나 해고는 조직에 활력을 불어넣고 인사적체 해소에도 도움을 준다. 그러나 적정 이상의 이직이나 해고는 조리사 조직의 기능 공백을 가져오고 종사원들의 사기를 떨어뜨린다. 이와 함께 중요한 기술이 경쟁호텔로 유입되어 경쟁력 상실을 가져올 수도 있다. 조직이 구성원들의 경력

개발을 위해서 어느 정도까지 해줄 수 있는 것일까? 많지는 않지만 일부 기업에서는 해고된 종업원들이 다른 조직에서 일자리를 찾을 수 있도록 도움을 주는 제도를 마련하고 있다. 1980년대 들어서 시작된 이 프로그램은 해고된 종업원들이 자신감을 회복하고 다른 직장을 잡을 수 있다는 인식을 증진시키는데 큰 몫을 하고 있다(Greenhaus, 1987). 아울러 이직한 종사원이 재 입사를 하는 경우 일정한 원칙과 보상제도를 적용하여 종사원의 사기를 진작 시킬 수 있다. 근무경력이 있는 종사원은 신입사원에 비하여 호텔의 경영방침과 목표 등에 대한 지식을 갖고 있으므로 적응이 쉽고 보다 효과적인 업무를 수행할 수 있다. 최근 이 분야를 다루는 논문이 발표되지 않은 것으로 보아, 조직에서 이 정도까지 종업원의 경력개발에 관심을 갖도록 기대하는 것은 아직 이르다고 볼 수 있다.

3) 여성조리사

호텔 조리부서는 특성상 여성의 비율은 6~10%를 넘지 못하고 있다.⁶⁾ 미국의 경우 고용기회균등법의 영향 때문에 조직에서 여성 및 소수집단의 인원이 증가하기 시작했으며, 이에 따라 이들의 선발, 훈련 및 교육에 관한 프로그램이 많이 생겨나기 시작했다. 다양한 프로그램으로 인해 이들이 중간관리자까지 승진하는데 많은 도움이 되었으나 상급관리자로 승진하는데는 별다른 효과를 거두지 못했다(Hall, 1987). 한편 관리자의 여성 및 소수집단에 대한 차별을 줄이고 다양한 배경을 가진 종업원을 효율적으로 관리하기 위해 조직에 따라 다양한 프로그램을 개발해 놓고 있다. 특히 여성에 대한 성적희롱(sexual harassment)을 방지하기 위해 많은 기업들이 성적희롱에 관한 교육 프로그램과 성적희롱을 당했을 경우 처리하는 과정에 관한 규정을 마련해 놓고 있다(Zeitz & Dusky, 1988).

호텔에 조리 부서에서는 일의 특성상 남성이 역할이 강조되는 부분도 있지만 찬 요리 주방이나 초콜릿작업 등과 같이 여성의 섬세함이 요구되는 분야도 많이 존재한다. 따라서 정확한 직무 분석을 통해 여성이 진출하여 중간관리자 이상으로 성장할 수 있는 경력 기회와 프로그램을 개발하여야 한다.

6) 오석태, 「호텔조리부문 종사원들의 사회적 인식평가에 관한 연구」 1994.12, p. 14

Ⅶ. 결 론

호텔에서 조리부서의 역할은 그 중요성이 인정되면서도 한편으로는 경력개발에 있어서 소외되어 왔다. 이는 조리부서가 서비스의 직접성보다는 간접성에 기인한 것으로 풀이된다. 그러나 호텔 조직이 여러 톱니바퀴처럼 유기적으로 움직여야 된다는 점에서 볼 때 한 분야의 소외는 전체 목표 달성에 있어서 결코 바람직하지 못한 결과를 초래할 수 있다. 따라서 장기적인 관점에서 조리부서의 경력개발은 우선 순위에서 미루어질 것이 아니라 초기 단계에서부터 시작되어야 한다. 이것은 호텔 인력자원관리 부서만의 의무나 업무가 아니라 조리부서를 책임지고 있는 총주방장이나 주방의 리더에 의해서 계획되고, 추진되어야 할 문제이다.

최근 조직에서 실시하고 있는 경력개발 프로그램 가운데 가장 많은 연구가 행해진 분야는 경력상담이다. 최근 들어 경력상담을 담당하는 전문가는 개인의 경력문제뿐 아니라 심리적 상담까지도 다룰 수 있어야 한다는 주장이 강조되고 있다. 후견인제도 또한 꾸준히 연구되고 있는 경력개발 프로그램이다. 최근에는 지원을 받는 종업원에 초점을 두고 종업원의 어떤 특성이 후견인을 정하고 도움을 받는 데 관련이 있는지를 알아보는 연구가 실시되고 있다. 평가기관도 과거와 같이 종업원의 관리 능력을 평가하기 위한 도구로서 사용되는 차원에서 벗어나 최근에는 종업원에게 평가 결과를 알려줌으로써 종업원이 자신의 부족한 능력을 향상시키도록 만드는 차원으로 사용되고 있다.

경력상담은 앞서도 기술한 바와 같이 개인상담 능력까지 갖춘 상담전문가가 담당하는 방향으로 진행될 것이다. 이를 위해 조리부서 경력 상담자는 호텔에서의 경력개발에 관한 전문지식을 지녀야 할 뿐 아니라 개인의 다양한 배경을 이해할 수 있는 능력을 갖추어야 할 것이다. 특히 작업환경의 변화에 따라 새로운 직업이 계속 생겨남에 따라 경력 상담자는 계속 노력해서 새로운 정보를 갖고 있어야 한다. 이러한 지식과 능력의 정확한 평가를 위해서 경력상담자의 자격증 제도를 검토해 볼 수 있을 것이다. 한편 외부에서 개인상담 및 심리치료를 전문적으로 하고 있는 상담전문가들도 경력상담까지도 제공할 수 있는 능력을 갖추 필요가 있을 것이다. 조리사의 경력개발을 위해서 개인 자신이 노력하는 부분보다는 조직에서 더 큰 책임을 갖고 노력하는 자세가 필요하다. 이를 위해 호텔조직 내에 경력개발 전담 부서를 두고 경력개발에 관한 전문지식을 지닌 전문가를 고용하여 체계적인 경력개발 프로그램을 계획하도록 하는 노력이 필요할 것이다. 최근까지의 경력개발은 종업원의 초기와 중간 경력에 초점을 두어왔으며, 조직에 오래 근속했던 종업원들에 대해서는 큰 관심을 기울이지 않았다. 이들이 그 동안 조직에 기여한 바를 고려할 때 이들이 다른 직장을 잡을 수 있도록 도와주는 제

도와 심리적 갈등을 완화시킬 수 있는 제도의 실시가 필요하다.

앞으로도 호텔조직에서의 경력개발에 관한 연구는 증대될 것이다. 개인의 자기 성장 욕구는 계속 증대될 것이고 호텔조직에서도 이를 도울 수 있는 계획을 마련하지 않으면 효율적으로 인력을 관리할 수 없을 것이다. 최근 들어 empowerment (능력배양), 자율적 팀제, 수퍼 리더십과 같은 용어가 많이 등장하고 있다. 이러한 용어가 공통적으로 지향하는 바는 종업원의 능력을 향상시키기 위한 것이다. 갈수록 치열해져만 가는 경쟁 사회에서 조직이 살아남기 위해서는 조직의 인적 자원을 최대한 활용할 수 있는 방법을 마련하는데 초점을 두어야 한다. 종업원의 경력개발이야말로 이러한 문제에 대한 해답을 제공할 수 있을 것이다.

끝으로 본 연구가 현장에서 조리사들을 중심으로 이루어져야 함에도 불구하고 이론적인 제시에 지나지 않아 많은 문제점을 안고 있는 것만은 사실이다. 그러나 이러한 초기 문제를 제시하고 계속적으로 현장조사에 의한 연구가 이루어질 수 있도록 노력 할 것을 약속하면서 호텔 조리사들의 경력개발에 관한 연구를 마치고자 한다.

참고문헌

- 오석태, 염진철, 서양조리학개론,(1998), 신광출판사,
김원형, 신인적자원관리론,(1997), 형설출판사
오석태, 호텔조리부문 종사원들의 사회적 인식평가에 관한연구, (1994), 경희대학교 경희대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- Betz, N. E., & Corning, A. F. (1993). The inseparability of 'career' and 'personal' counseling. *Career Development Quarterly*, 42, 137-142.
- Bowman, S. L. (1993). Career intervention strategies for ethnic minorities. *Career Development Quarterly*, 42, 14-25.
- Carson, K. D., & Bedeian, A. G. (1994). Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 237-262.
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorship: A comparison on mentorship functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636.
- Fouad, N. A. (1993). Cross-cultural vocational assessment. *Career Development Quarterly*, 42, 4-13.
- Leong, F. T. (1993). The career counseling process with racial-ethnic minorities: The case of Asian Americans. *Career Development Quarterly*, 42, 26-40.
- Mael, F. A. (1991). Career constraints of observant Jews. *Career Development Quarterly*, 39, 325-336.

ABSTRACT

A study on The Career Deve lopment of Hote l Cooks

SUK-TAE OH

Ordinary, the hotel Career Development that cooks are hired, then OJT and evaluation, disposition. It means that cook to set in order with licence and to carry-out effect. But it is not continue forever about the job demand, attitude, ability of cook. The Executive Chef and depart of career development have to plan for problems now and a long time of time to cooks. Demand of cook career development are sociality and economical. Because the hotel needs a high-grade cook for keep competitive in changing surround. Internal resources are more effective when require without delay man power than hire urgent. It is not only lack career development to cook, probably face up to retirement at one time and foment social order but also cook lose their a right to labor. Cook supports their family and grow, economic base for ethical by labor, so have to carry their point.

In addition the domestic five stars hotel's career development structure are very simple and infirm, so it cause stagnation to position, lead to negative vision and show a drop in efficiency.

Therefore the hotel must investment about Career Development

3인 익명심사 료

2002년 02월 23일 논문접수

2002년 04월 10일 최종심사