

## 호텔 廚房組織의 效率性에 관한 考察

박상배 · 김종성\*

오산전문대학 전통조리과

오산전문대학 전통조리과 강사\*

### A study of Effective Kitchen Organization

Sang-Bae, Park and Jong-Sung, Kim\*

*Department of Traditional Cuisine, O San College*

*Department of Traditional Cuisine, O San College\**

#### 〈Abstract〉

In last few decades Food and Beverage industry has being treated as an important sector in modern industrial society due to more disposable income and the changes of social, and cultural life style in Korea. Especially the kitchen takes part in an important role in F&B industry and it's study should be done in various aspects. Therefore, this study is focussed on the efficient organization and operation of the kitchen. Organization means act of organizing or condition of being organized or organized system. In this study, organization is being examined on the background of the organization theory from the industrial revolutionary period untill present. And the Korean cooking history which takes part of kitchen organization has been analyzed and compared with that of the Western. The improved kitchen organization was presented through all the above in this study. And all the efforts toward the development in kitchen organization to be tried under the close relationship with the technological, kitchen functional, managerial and concerned subsidiary systematic situations. We can try to improve the creativeness and progress for the organization through all these challenges.

#### 서 론

오늘날 우리들이 살고 있는 사회를 조직화된 사회라고 말하며, 어느 조직에 속해 있든지 조직속의 인간, 즉 '조직인'으로서 살아가게 된다. 이러한 조직은 현대의 과학적, 기술적 발전과 더불어 우리의 생활에 풍요를 가져다 주는 원동력이 되었으며, 이러한 조직이 없었다면 현대

문명의 존재도 불확실하였을 것이다.<sup>1)</sup>

조직이란 목표의 달성을 위하여 사람들로 하여금 가장 효과적으로 함께 일할 수 있도록 수행해야할 직무를 식별하고 편성하며, 책임과 권한을 확정하여 직책을 맡기고, 관계를 설정하는 과정이며,<sup>2)</sup> 2인 이상의 활동이나 힘의 의식적 협동체계로<sup>3)</sup> 보고 있다. 또한 특정 목표를 달성하고자 하는 명시적 목적을 위하여 정식으로

설립된 것<sup>4)</sup>, 내지는 조직이나 공동의 목표를 향하여 일하고, 특정한 구조에 따라 결정되는 관계를 갖는 상호 작용적이고 상호 의존적인 개인들의 집합이라고<sup>5)</sup> 정의하고 있다.

조직의 기초개념을 보다 쉽게 이해할 수 있는 방법의 하나가 그 기본적인 어원을 살펴보는 것이다. 원래 조직에 해당하는 영어단어인 Organization은 Organism을 어원으로 하는 말이다.<sup>6)</sup> Organism, 즉 유기체란 '생명을 가진 실체' 또는 '기 필요하며 전문화된 부분들로 구성된 전체'를 말한다.<sup>7)</sup> 사회조직이란 그 어원에서 살펴지는 바와 같이 어떤 생체적 성격을 가진 인간집단, 즉 생명력을 가진 유기체라 할수 있다. 실제로 Fayol 과 같은 학자는 조직을 동물에 비유 하였으며<sup>8)</sup> Barker도 생물학에 있어서 유기체의 개념이 인간 조직에 원용될 수 있다고 보았다.<sup>9)</sup>

주방에 있어서도 이러한 조직은 많은 세월에 걸쳐서 부단히 변화되었으며, 이러한 변화는 이론적인 바탕위에서 발전하였다기 보다는 경험과 상황에 따라 적절한 형태로의 외적인 변화만을 반복하고 있는 경향이 있다. 현대의 조리사, 특히 한국의 경우를 예로 들어 보면 전통적인 타성에 쫓은 기성세대계층인 관리자와 급변하는 역사적, 문화적 환경하에서 성장하였고 전문교육을 통하여 의식화된 신세대의 조리사가 한 정된 공간에서 함께 공존하고 있는 실정이다. 그러나, 타당한 이유없이 아직도 경직된 형태를 유지하고 있는 고전적인 주방의 조직은 시대에 적합하도록 질적변화의 필요성이, 광범위하면서도 절실하게 나타나고 있다.

또한 체인호텔이나 전문 레스토랑의 경우에는 외국인 경영자, 또는 조리책임자로 부터 통제를 받아야 하는 한국인 조리사는 그들과의 사회, 문화적 배경의 차이로 인하여 빈번히 발생하는 민족적 불협화음은 조직에 있어서 커다란 갈등요인으로도 등장하고 있다. 따라서, 우리의 정서와 실정에 적합하면서도, 시대에 뒤떨어지지 않는 합리적인 주방조직의 운영방법들을 독자적인 자주성을 바탕으로 개발하여 발전시켜야 한다.

## 조직이론의 배경

### 1) 古典的 組織 理論

산업혁명과 더불어 조직의 이론에 관한 활발한 연구는 산업 생산현장은 물론 서비스업에도 많은 영향을 끼쳐 왔다. 이러한 초기의 발달은 크게 나누어 <과학적 관리론>, <고전적 관리론>, <관료제론>으로 구분할수 있다. 19세기 후반에서 20세기 초에 생산현장에서 다양한 경험을 갖고 있던 미국의 Taylor)는 과업관리(Task Management)를 주장하며 <과학적 관리이론>을 최초로 주장하였다.<sup>10)</sup> 과업을 수행할수 있는 최선의 방법은, 과학적으로 결정되어야 하기 때문에 그는 시간 및 동작연구를 개발하였으며, 시간 및 동작연구는 한 작업의 과정을 가장 단순한 기본적인 동작들로 나누어 각 동작에 소요되는 가장 빠른 시간단위를 찾는 것을 의미한다. 그는 이러한 과업관리를 수행하기 위하여 다양한 관리기법을 개발하였으며 그중에도 차별 성과급 제도는 시간연구에 의해서 각 직무에 소요되는 시간을 과학적으로 설정하고, 설정된 표준성과를 초과한 작업자에게는 그 이하의 작업자보다 더 많은 임금이 주어졌다. 이러한 관리의 기본적인 가정으로는 첫째, 조직의 업무진행을 과학적인 분석에 의하므로써 실무의 개선이 이루어지며, 문제해결에 실제적이라는 점과 두번째는, 특정의 작업자 보다는 작업 그 자체에 중점을 두었다. 세째는, 작업자는 금전적인 수입의 극대화에 최대의 관심을 갖는 경제인(Economic Man)으로 가정하였고 이러한 가정하에서 과학적 관리는 현장에 도입되었다. 작업자에게는 그들 자신의 과업 성과를 계획하고 조직, 통제하는 자유재량이 주어지지 않았으며, 단지 관리자에 의해 지시된 것만 정확히 수행하면 생산성의 증가와 함께, 더 큰 금전적 보상을 얻을 수 있다는 이러한 관리 방법은 개인이나 인간의 질적인 측면보다, 경제적 요인만을 강조한다는 모순을 안고 있었다. 미래학자인 엘빈 토플러(E.Toffler)는 "테일러 주의(Taylorism)를 예찬한 사람은 착취할대로 착취한 노동자들의 생산성을 높이는데 열을 올

렸던 당시 자본주의 고용주 뿐만 아니라, 공산주의 입장에 선 사람들도 테일러의 주장에 가담했다.”라고 과학적 관리론을 역사적 관점에서 혹독히 비평하고 있다.<sup>11)</sup> 관리 일반이론의 제창자중 한사람인 프랑스의 Fayol은 관리를 계획, 조직, 지휘, 조정, 통제와 다섯기능이 모여 이루어 진다고 주장 하였으며 이와같은 과정을 분석하고, 그것에 대한 각각의 개념적 한 계를 설정하고 그 원칙들을 구체화하였으며, 이로부터 이론을 수립 하였다. 또한 관리의 각 과정을 하나의 보편적인 과정으로 인정하였으며 각 과정은 상호 유기적인 관련을 가지고 있는 “관리순환”(Management Cycle)으로 설명하였다.<sup>12)</sup> 이러한 고전적인 관리이론도 인간을 합리적 경제인으로 보았다는 측면에서는 과학적 관리이론과 동일한 기본이념을 갖고 있다.

현대 사회학의 창시자로 불리워지는 베버(M. Weber)는 실제적인 목표를 달성하는데 이용될 수 있는 원리들을 개발하기 보다, 조직의 본질을 규명하는데 많은 공헌을 하였다. 베버에 의해 제시된 관료제 (Bureoucracy)는 조직의 이상형 또는 규범형을 말하는데 이러한 관료제는 다음과 같은 특성을 지니고 있다. 즉, 노동은 전문화 되고 분화(分化)되어야 하며 위계질서에 따라 수직적인 직위가 부여되고, 이를 통하여 구성원 모두에게 통제가 가능하다. 또한 관료제하에서의 의사결정은 개인적인 감정이 아닌 공식적이고 비개성적인(Impersonal)이며 비 인격적이고 추상적인 요소에 입각한 객관적 합리성을 추구하였다.<sup>13)</sup> 개인의 통제를 위해서는 권한이 규정이나 업무에 근거를 두었으며, 관리자에 임명된 자의 권한에는 그 구성원이 복종자가 되어야 한다. 이러한 제도는 전문화, 구성화, 안정화, 합리성과 약간의 민주성이 보장되었으나, 개인의 창의력과 자발성을 제어하여 조직을 비능률적으로 만들었다.<sup>14)</sup> 특히 조직구성원인 개인의 심리적 사회적 욕구와, 이를 구체화시킨 비공식 조직 등이 무시되고 오로지 공식적 조직의 목표달성만을 강조 하기 때문에 개인의 역할을 창조적이 아닌 기계적인 모형으로 다루 게 된

다는 문제점을 안고 있다. 이러한 제반 고전적인 이론들은 공식적으로 개인보다는 조직을 중요시하고 생산성과 능률만을 추구하는 관점으로 당시의 사회적 상황과 어울려 발전하였다. 고전적인 이론들을 조직을 중심으로 전개함에 있어 많은 모순점들이 발견되었고, 따라서 차츰 인간의 중요성에 대한 인식이 깊어짐과 동시에, 인간을 중심으로 한 이론들이 연구되기 시작하였다. 1920년대와 1930년대 초기의 과학적 관리이론에서 좀더 발전된 인간관계론이 대두되었고, 1927년과 1932년에 실시되었던 메이요(E.Mayo)의 호오손(Hawthorn)실험은 이의 시발점이 되었다. 즉, 그 당시만 해도 종업원을 단순히 작업구성요소로서 간주하였으나, 이 실험에서는 종업원의 환경을 변화시켰을때 생산성에 미치는 영향을 관찰한 것이다. 결론적으로 조직의 생산성에 미치는 가장 중요한 요소는, 단순한 임금이나 환경이 아니라, 직무에서 발전된 비공식 집단이 경영과 일체감을 갖고 있을때 생산성이 상승한다는 사실을 발견하였으며, 이 상승된 생산성의 원천은 작업자의 정신적인 안정감으로 설명하고 있다.<sup>15)</sup> 이러한 인간관계론은 조직에 있어서, 인간은 경제적인 뿐만 아니라 다양한 사회적, 심리적 요인에 의해서 동기가 부여되고, <전제적>인 리더쉽보다는 <민주적>인 리더쉽을 통하여 구성원의 만족도를 증가시키고, 이러한 만족의 증가가 생산성의 향상을 가져온다는 점을 강조하기에 이르렀다.

또한 조직계층간에 정보가 교환될 수 있는 효과적인 커뮤니케이션경로의 개발과, 이러한 <참여>방법의 필요성을 역설하였으나, 인간관계론도 과학적 타당성이 빈약하며 비공식 조직을 지나치게 강조함으로 인하여 조직의 전체적 맥락이 소홀해지고, 외부환경을 고려하지 않은 폐쇄체계속에서 민주적 리더쉽을 주장하여, 조직의 목표달성에 기여도가 낮다는 비판을 받게 되었다. 그러나 이러한 비판에도 불구하고 인간관계론이 인간중심적인 이론의 전기를 마련함에는 커다란 공헌을 하였다. 이러한 제반이론들을 좀더 수정하여 관리에 적용하고자 새로운 기법을

발전 체계화 시키려는 노력의 일환으로 조직과 개인의 중요성을 동일시하는 수정이론이 등장하게 되었다. 대표적으로 바아나드(C.I.Barnard)는 조직을 사회체제로 간주화 하였으며 조직의 존재는 구성원의 공헌과 만족의 균형을 유지하는데 달려있고, 이러한 만족을 주는데 있어서는 물질적인 보상과 더불어 심리적인 보상이 주어져야 한다고 주장하였다.<sup>16)</sup> 또한 드러커(P.F. Drucker)는 전통적 관리에서 무시하였던 개인을 조직관리에 참여하게 함으로써, 조직의 성과를 높이는 데 기여한 관리기법인 목표관리(Management by Objectives; MBO)를 제창하였으며, 조직갈등의 원천이 되는 개인목표와 조직목표의 불일치라는 문제점을 민주적인 방법으로 해결하려고 시도하였다.<sup>17)</sup> 이 방법은 하급자에게 실현가능한 목표를 설정해 주는데 있어서 상급자와 하급자의 상호관계에 바탕을 둔 획기적인 관리방법으로 평가 받고 있다. 2차대전 이후에는 조직과 개인의 조화와 균형을 이룩하기 위하여 인간의 행동 또는 행위를 종합과학적 연구방법에 따라 밝히려는 행동 과학(Behavioral science)이 출현하였다. 행동과학은 인간중심 이론의 기초를 제공하는데 다음과 같은 특성을 지니고 있다.<sup>18)</sup> 첫째로 행동과학은 응용과학으로써 단순히 인간행위에 대한 분석에 그치지 않고 미리 결정된 방향으로 유도한다. 이는 인간의 욕구와 모티베이션에는 조직의 목표에 독립적이고 창의적으로 기여하려 하는 잠재력을 지니고 있는 것으로 간주하였다.

둘째로는, 이러한 잠재력을 활용하여 생산성을 증대시키며, 궁극적으로 개인의 참여를 통한 조직목표의 달성을 이룩하는데 있다. 셋째로는, 물리적인 조건이나 작업과정등만을 개선하는 것이 아니라 작업환경과 전체적인 작업 분위기, 즉, 심리적 변화를 통하여 집단의 노력과 상호작용의 효과적인 활동을 시도하였다. 행동과학에서는 조직을 개인의 집합인 살아 움직이는 전체체계체로써 투입, 상호작용, 반응, 산출의 끊임이 없는 변화의 특성을 가지고 있으며, 이러한 변화의 관리는 관리자의 가장 중요한 임

무로 강조하였다.

## 2) 現代的 組織 理論

조직이론은 관리중심, 구조중심, 인간중심등과 같이 상호 독립적인 경향을 띠고 전개되어 왔다. 1960년에 들어오면서 이러한 이론들은, 이상적이고 합리적인 면만을 제시하는데서 벗어나, 과거부터 내려온 제반이론들을 통합하여 보편화를 이룩하려는 경향을 보이기 시작하였다.

이러한 과정에서 가장 활발하게 이루어진 것이 시스템이론과 상황 이론을 들 수 있다. System이란 보편적으로 복잡한 전체를 구성하는 사물이나 부분의 집합으로 정의할 수 있으며, System과 구성요소는 서로 목적지향적이며, 전체는 부분의 합 이상의 것이라는 개념으로 통합의 중요성을 내포하고 있다.<sup>19)</sup> 즉, 부분과 부분간의 독립적인 요소들을 전체의 수준에서 통합, 조정함으로써 조직의 효율은 극대화 된다. 또한 시스템은 외부환경에 대한 개방성과, 내부간의 상호작용으로 변화하는 환경과 내부의 요구에 민감하여 안정적 균형을 유지해야 한다.

카스트(F.E. Kast)는 조직은 환경과 부단히 상호작용하며, 이러한 조직은 5가지의 하위시스템으로 구성되어 있다고 주장하였다.

즉, 관리적 하위시스템을 중심으로 목표, 가치적 하위시스템, 기술적 하위시스템, 사회심리적 하위시스템, 구조적 하위시스템이 상호작용 하면서도, 하나의 전체시스템을 형성하는 것으로 보았다.<sup>20)</sup> 한편 이러한 시스템개념에 입각하여 시스템이론의 추상적인 내용을 구체화 시켜주는 접근 방법으로 상황이론(Contingency theory)이 있다. 이는 상황이 변하면 상황에 적합하도록 조직의 특성이 다시 설계 되어야 한다는 논리로써, 시스템이론의 추상성과 일반성을 극복하고 이를 적용함에 있어서 보다 현실적인 이론으로 볼 수 있으며, 이론과 실제의 연계에 큰 역할을 하였다.

## 調理士의 社會 文化的 背景

호텔이나 전문적이고 대규모의 외식업 역시

우리문화 속에서 성장하여 온 전통적인 소산이라기 보다는 산업사회의 발달에 따라 자연 발생적으로 도입하여 형성, 진보하게된 새로운 형태의 문화이다.

특히, 우리보다 먼저 선진화된 서양 제국가 또는 일본의 조직운영시스템을 비판없이 받아들인 조리업계는 외형은 서양을 추구하고 내면은 지극히 동양적인 상호호순으로 인하여 많은 갈등을 겪고있는 실정이다.

이는 특히, 서양인 관리자와 함께 일하며 그들로부터 업무지시를 받아야하는 한국인 조리사와의 내면적 이해를 위해서 서로의 사회문화적 배경에 대하여 검토할 필요가 있다. 문화는 우리들을 위하여 상황규정(Definition of the Situation)을 내릴 수 있는 내용을 제시하여 줄 뿐만 아니라, 사회구조속에서 차지하는 자리 즉, 사회적 지위에는 반드시 문화적으로 규정된 행동의 유형이 의무, 권리등으로 주어져 있다.

인간의 인격형성에 오리엔테이션이 주요한 요인임에 대해서는 이미 문화인류학에서 입증하고 있으며, 문화는 퍼스낼리티형성에 영향을 미치고 또한 그렇게 형성된 퍼스낼리티는 조직구성에 영향을 주기 때문에 조직행동으로 표현되는 지도성도 사회, 문화적 차이를 갖지 않을 수 없다.<sup>21)</sup>

서양은 기본적으로 기독교적 문화를 바탕으로 하고 있는 사회로서<sup>22)</sup> 개인주의적이며 윤리의 중심점은 신과 인간인데 비하여, 우리는 전체주의적이며 유교적이고 개인적 이익을 항상 전체안녕에 종속시켜 생각한다. 개인주의는 공동체의 가치형성을 통하여 자기존재의 의의를 충족시키지만, 어디까지나 자주적이며 자기 책임적인 존재를 인식하여야 한다.

그러므로 대(大)를 위하여 소(小)가 희생해야 한다는 동양적 이념과는 차이가 있으며, 우리사상의 주축을 이루고 있는 것은 불교, 도교, 유교라 할수 있다.

불교는 무아(無我)에서, 도교는 무위자연(無爲自然)에서, 유교는 천명(天命)에서 각각 그 구심점을 구했<sup>23)</sup> 우리의 문화 유산은 대부

분 불교문화 그리고 유교적 사상과 문물의 소산이다. 우리사회의 인간관계는 신분적인 권위를 밑바탕으로 수직적으로 형성되어 있어, 구미인에게서 볼수 있는 인본사상을 밑바탕으로 한 수평적인 관계는 찾기가 매우 어렵다.

또한 한국인은 체면을 존중하여 자신의 자존과 명예가 걸린 문제에 대해서는 물불을 가리지 않는 투쟁적이고, 경쟁적인 양상도 지니고 있다.<sup>24)</sup> 이에 따라서 주방의 인사관리에 있어서도 조직의 형성이 수직적으로 되어 있으며 수직적인 계층과 직위는 되도록 많이 만들며, 이를 나이나 근속년수의 서열에 따라 부여함으로써 이들의 체면과 명예를 적당히 충족시킴과 동시에 인사적체의 임시적 해결로까지 활용하고 있다.

따라서 오래된 일부호텔의 주방에서는 간부사원의 명칭을 가진 조리사가 일반직원보다 더 많은 기현상을 연출하는가 하면, 모든 구성원은 해당하는 직위를 반드시 가지고 있으며 그 직능과 책임 및 권한의 한계는 매우 불확실하지만 직위만큼은 확실하여 신분적 권위주의에 대한 욕구를 잘 보여주고 있다.

이와는 달리 서구의 인간관계 시스템은 변증법적 합리주의의 사고에 의한 수평적 상호작용을 그 기반으로 하고 있기 때문에 동양의 것과는 대조적인 양상을 띄고 있다.<sup>25)</sup> 우리나라도 서구문화의 영향을 부인할수 없게끔 되었으며 따라서 이 제 우리도 세계속의 한국의 위치를 뚜렷이 찾아야 할 단계가 왔다.

한국 속에서 세계를 정립시키려는 옹고집형이 되어서도 안되겠고, 또 무조건 서구문화를 따르는 모방형이 되어지도 안된다.

주방의 조직관리에 있어서도 우리의 가치관에 관한 인식과 더불어 서구의 가치관을 소화시켜 나가야 하며, 우리의 재발전의 강조를 과거로 돌아가는 복고주의식으로 간주하여 급속도로 변천하는 사회속에서 형성되는 새로운 가치관을 무시해 버리는 일도 없어야 하겠다.

### 效率的인 厨房組織

한국경제의 발전과 이에 따르는 국민소득의 증가는 호텔업과 외식업을 비약적으로 활성화시켰으며 따라서 이들 업종에서 중추적 역할을 맡고있는 “조리”라는 행위도 전망과 경제력있는 직업으로 부상하였다.

따라서 기성세대가 필연에 의해 조리사의 길을 걸었다면, 신세대는 폭넓고 자유로운 선택을 통하여 조리사로서 입문하는 경향을 보이고 있다. 조사된 바에 의하면 (1) 조리사의 학력은 중졸(20.96%), 고졸(58.87%), 대졸(18.14%), 대학원(2.01%) 이상으로서 전체적으로 볼 때 고졸이상의 분포를 보여주고 있다.

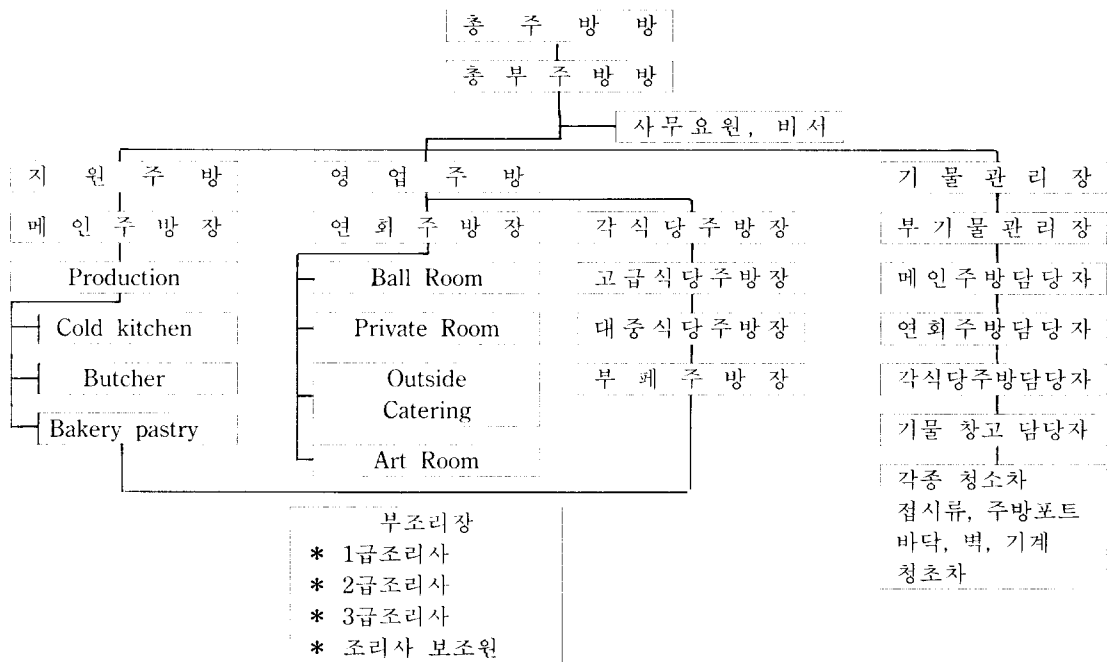
특히 학력과 관계 없이 직업에 대한 만족도는 모든 분포에서 골고루 나타났으며 직장생활의 목적에 대한 질문에 가족봉양 35.88%, 본인의 의식주를 위해 25.80%, 결혼자금 및 학자금 마련을 위해서가 각각 2.41% 였으며 경험을 쌓기 위해서가 3.22%, 저축 4.83%, 장래성 때문에 23.79% 로 나타났다.

또한 중졸,고졸 조리사들은 직장에서 일하는 첫번째 이유를 가족봉양으로 꼽았는데 비하여, 대졸 이상의 조리사는 본인을 위해서라는 응답은 고학력 일수록 수관이 뚜렷하고, 자기 중심적인 생활을 하고 있는것으로 보인다. 근무여건에 대한 설문에서는 후생복지(56.45%)를 보수문제(20.16%) 보다 더욱 중요한 안건으로 생각하고 있는것은 보수 보다도 체계적인 시스템하에서 안정된 분위기를 요구 하였다.

“주방에서 가장 큰 문제는 무엇이라고 보는가?” 라는 질문에서는 주위환경 이라고 대답한 의견이 36.69% 로 나타났다. 이는 내부환경과 외부환경 특히, 조직체제에 대한 심리적 불안과 갈등. 그리고 외적인 작업환경에 대한 문제점으로 지적하여야 한다.

(2) 월간조리 1992.12. p48

이와같은 구성원의 의식구조와 주변환경요인은 비약적으로 변화하고 있으나 주방의 조직구성은 단순히 양적인 변화만이 이루어진 것을 알 수 있다. (그림 1참조)



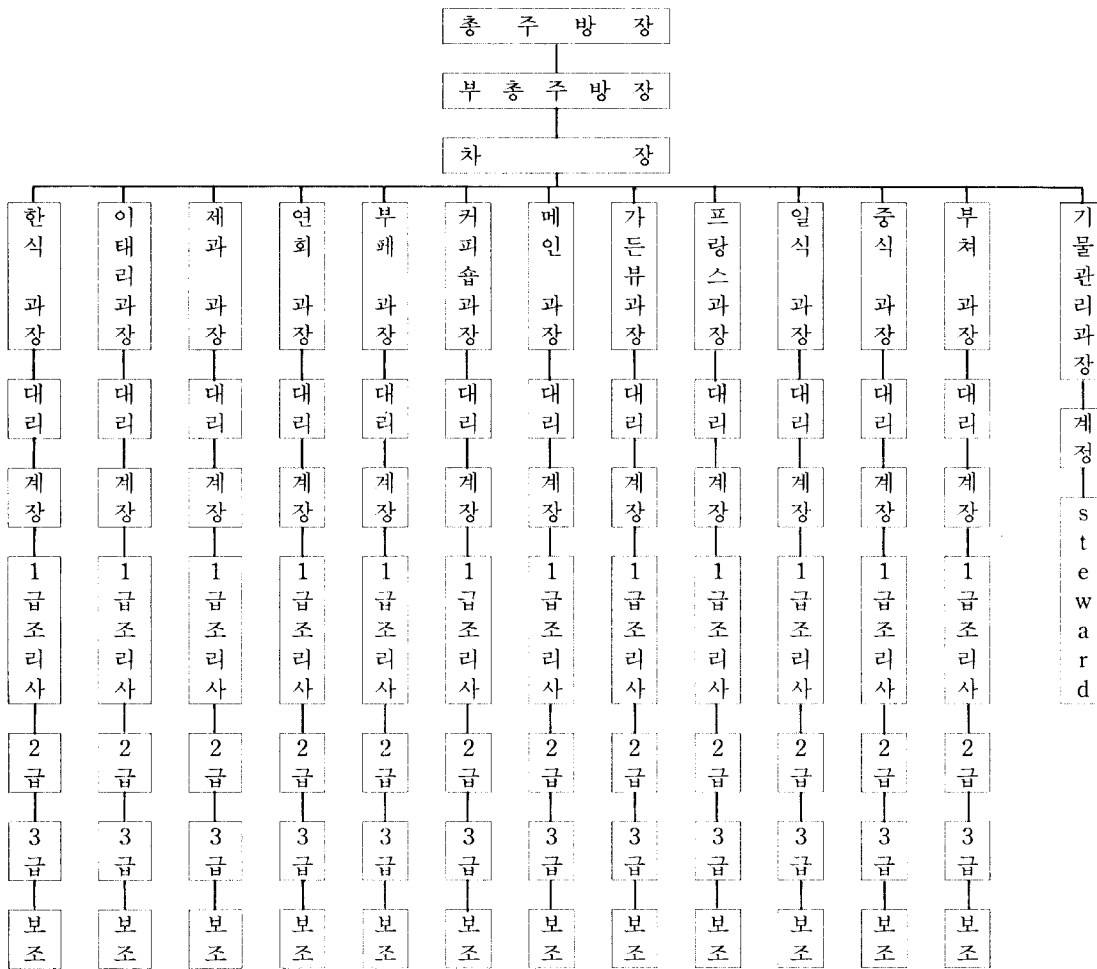
(그림 1) 전통적인 주방의 조직도

근래에 들어와서 주방의 조직은 고객의 다양한 욕구를 충족시키기 위하여 과거에 비하여 세분화되고 있으며 국제화, 전문화를 요구하기 때문에 전통적인 주방에 비하여 방대한 규모와 기능에 따라 전문화 되어가는 경향을 나타내고 있다.

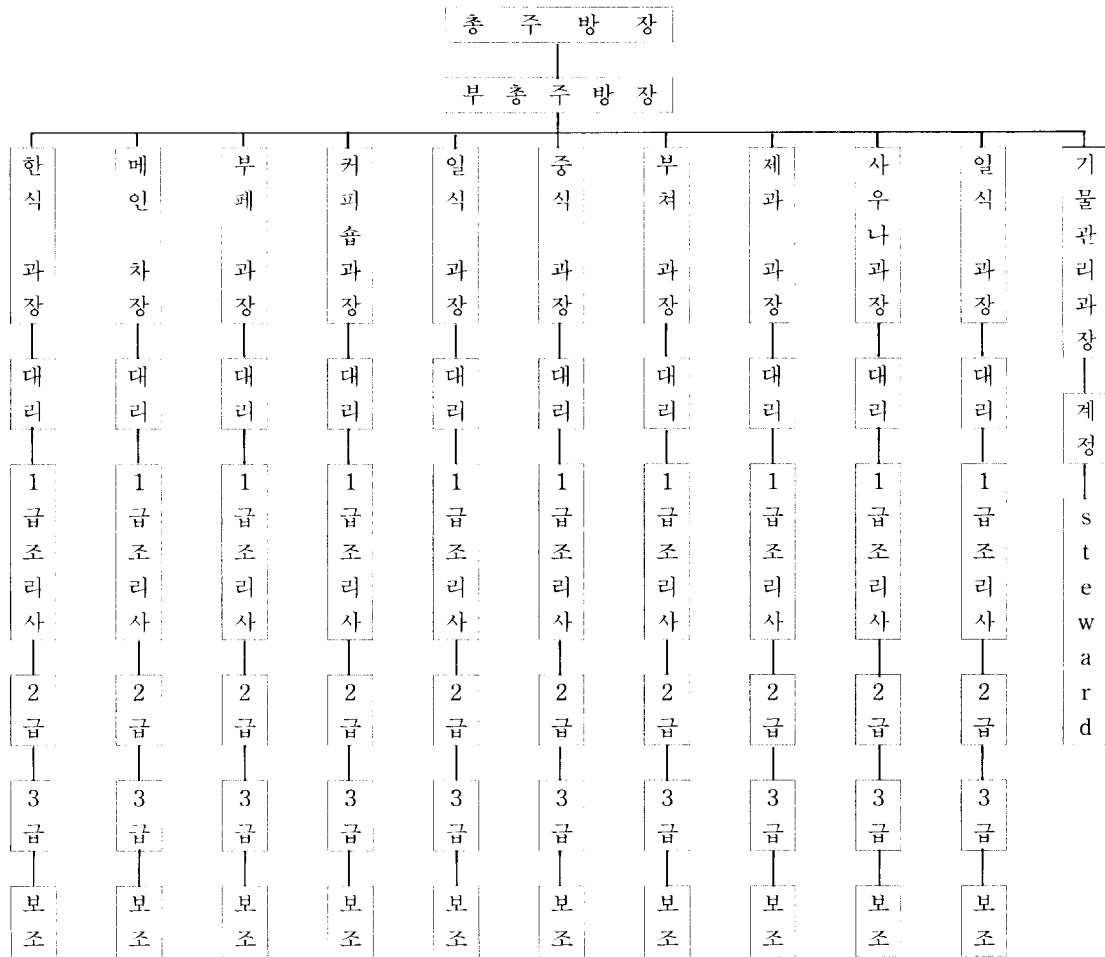
또한 (그림 2)와 (그림 3)을 살펴보면, 국제적인 호텔 체인망을 구축하고 있으며 독자적인 경영방법으로 명성을 얻고있는 H호텔의 주방과 순수한 국내자본으로 설립되었지만 전 근대적

경영으로 맹목만 유지하고 있는 C호텔은 식음료 부분에서 총 매출액의 큰 차이와 근무인원과 기능의 숙련정도에서도 많은 격차가 있음에도 불구하고, 두 호텔간의 외적인 규모외에는 동일한 조직의 형태로 운영되고 있다. (그림 2, 그림 3 참조)

규모나 구조 또는 각 업체의 특성에 관계없이 이와 같은 형태의 조직을 일관적으로 유지하고 있는 주방은 이제 상황에 적합한 변화를 시도하여야 한다.



(그림 2) H호텔의 주방 조직도



(그림 3) C호텔의 주방 조직도

1) 인력관리 측면

우리나라는 아직도 취약한 자본으로 시작하여 불안정한 조직운영과 불공정한 인사관리 및 적절치 못한 보수등의 문제로 심각한 이직율에 시달리는 호텔들과 요식업소 그리고 비교적 단단한 자본구조와 경영시스템으로써 근로자를 결속시키고 있는 사업체가 공존하고 있다.

특히, 체인호텔이나 대기업 산하의 호텔에 대한 근무 선호도가 높아 이들 사업체내의 장기근속에 따른 조리부서의 원활한 조직관리에 문제점이 노출되고 있으며, 다른 한편에서는 3D현

상의 심화와 인력수급의 불균형으로 인하여, 고급 기능인력확보와 체계적으로 지속적인 직무교육 및 평가는 물론, 조리사의 기본적인 관리에도 커다란 어려움을 겪고 있다. 따라서 주방의 인력관리에 대하여 살펴보면, 대부분 호텔전체의 인력을 일률적으로 총괄하는 기존의 인사부서(혹은 총무부서)로서는 주문생산과 직접판매라는 미묘한 특수성과 기능을 지닌 조리부서를 효율적으로 조직화, 합리화 하기에는 실질적으로 불가능하다. 호텔 주방조직은 조리과정의 세분화와 전문화 라는데 특성을 갖고 있다. 주



방조직에서 세분화가 발달하게 된 가장 큰 원인은 각각의 서로 다른 기능을 전문적으로 담당하게 함으로서 주방의 생산시간과 목표를 달성하기 위함과 더불어 각 음식의 고유한 맛을 유지하고, 코디네이션과 가니쉬 그리고 조리방법의 전문화를 통하여 상품가치를 극대화하는데 있다.

이러한 분업의 장점과 단점은 여러 관점에서 조명되어 왔으나, 결국은 통합을 전제로 한다. 즉 분업의 효과를 높이기 위해서는 분화된 직무의 상호 의존성이 매우 중요하다. 이 점에서 분화된 직무를 통합하고, 조정하는 공식적인 수단이 필요하게 된다.

특정의 음식을 조리하기 위해서는 다수의 조리사가 각기 다른 조리과정을 거치게 되며, 최종 조리사에 의하여 하나의 음식이 완성된다. 그러나 완성된 음식이 상품적 가치를 유지하기 위해서는 모든 조리과정이 전문적 이어야 하며, 그 과정은 유기적인 관계를 유지하면서 상호 보완 적으로 작용하는 의존적 관계에 놓이게 된다.

따라서 전체 조리사를 감독 (Supervising), 통제 (Controlling), 조정 (Coordinating)이 가능한 권한을 갖고 있는 총주방장이 직접관장하며 조리부서의 특색에 맞게 기능화가 가능한 조리인사담당(또는 조리 인사위원회)이 필요하며, 이는 지나치게 관리중심으로 경영되고 있는 호텔들에 있어서 영업활성화를 위한 조리부서의 독자적인 자율성의 강화와 권한위임의 차원에서 시급한 과제로 볼수 있다. (그림 4 참조)

## 2) 원가관리 및 연구개발 측면

다음은 식음료산업에서 결정적인 역할을 하는 원가에 관한 관리를 지적할 수 있다.

식음료 산업의 원가관리도 일반 기업체와 마찬가지로 경영방침 또는 이익 계획에 따라 식재료의 구입, 조리, 판매함에 있어서 최대의 이윤을 얻는데 그 목적이 있다.

따라서 이에 기인한 원가계산은 손익의 산정과 재정상태를 파악하기 위한 기초자료가 되고 제품

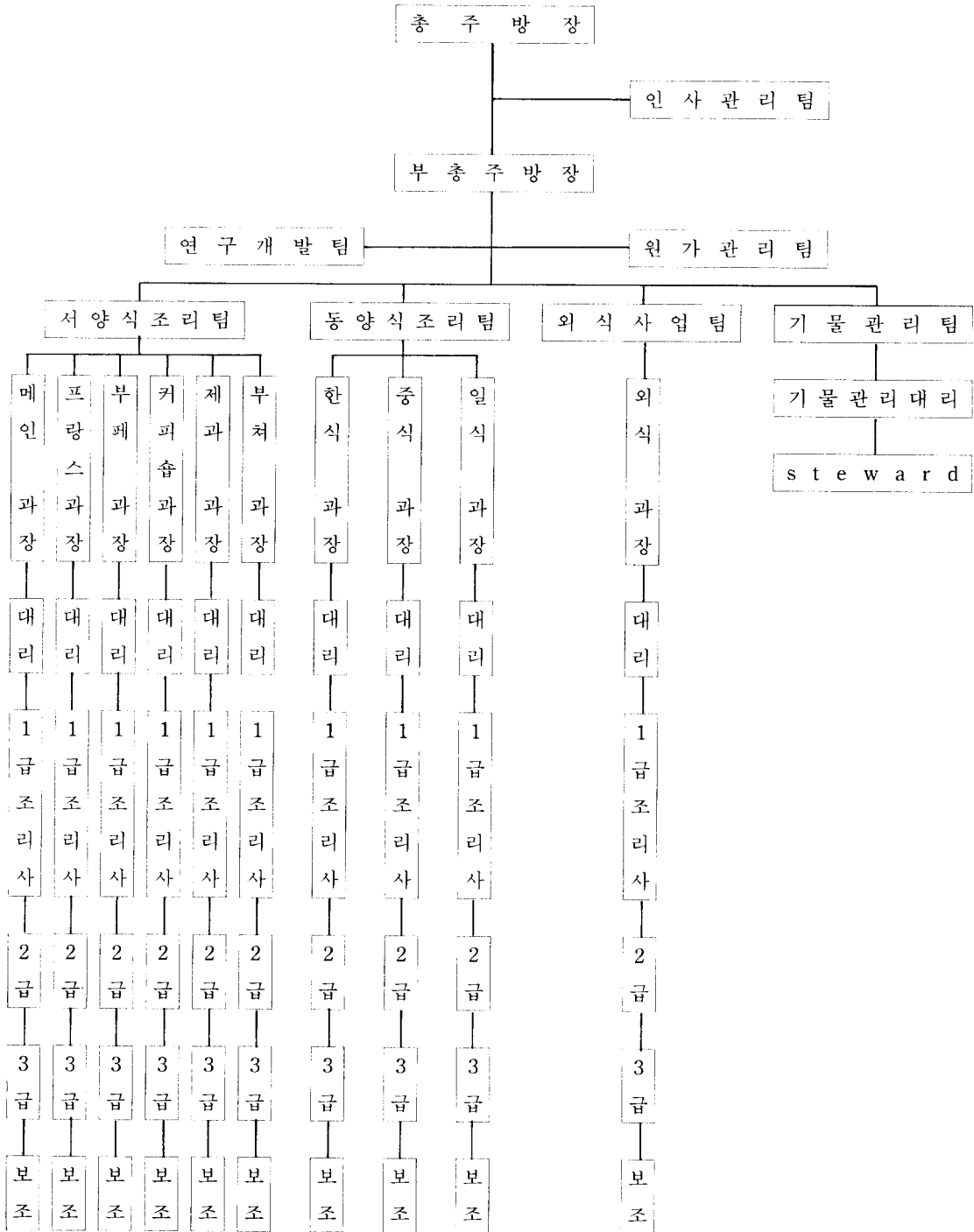
판매가의 결정이 이루어지는 것이다. 더우기 음식의 조리과 판매는 동시에 이루어지며, 조리된 상품은 대부분 장시간 저장이 불가능하다는 특수성을 갖고 있다. 특히 식재료 관리는 주방의 원가관리에 결정적인 영향을 미치므로 매우 중요하다. 이는 식재료 가격의 변동에 민감해지므로 가격에 적합하게 사용하게 되며, 실제 원가계산이 정확하게 계산되기 때문에 조리과정에 있어서 낭비요인을 제거할 수 있다. 또한 판매가 활발한 음식과 부진한 음식의 차이가 분명 해지기 때문에 그 내용을 합리화시키기에 유리하고, 이에 따른 인적 자원의 배치 및 시간할당, 에너지와 수도 등의 낭비요소에 대한 정확한 원가 분석이 가능하여 진다.

재료비와 노무비 그리고 수도, 광열비를 포함한 제반경비의 비중이 호텔에서 가장 높은 점유율을 나타내고 있는 주방의 수많은 원가요인들과 복잡한 기능적 특성을 전혀 이해하지 못하는 일반 관리 부서의 직원에 의해 통제된 가공할만한 원가낭비의 요인들을 지나칠 수 밖에 없다.

이러한 원가관리 역시 부 총주방장에게 권한과 책임을 부여하면 전문가로서의 경험과 지식에 의하여 세밀한 부분까지 미연에 지적하여 시정할 수 있는 장점이 있다.

다음은 혁신과정(The process of innovation)으로서 기초과학을 최대한 이용하여 새로운 기술개발, 연구방법의 개발 및 새로운 상품개발 등 제 목적을 성취하며 그와 같은 과정을 연구와 개발(Research and Development, R.D)이라고 한다.<sup>26)</sup> 주방에 있어서도 합리적 조직화는 경쟁력을 향상시키기 위한 기초적인 체제의 정비로 볼 수 있으며 이러한 조직을 바탕으로 새로운 상품에 대한 연구 및 개발이 뒤따라야 한다.

현장에서 실무를 담당하는 조리사에 의한 연구 및 신상품의 개발이 가장 바람직 하겠지만 실질적으로는 영업에 전념해야 하는 시간적, 물리적인 제한으로 인하여 메뉴 외의 새로운 개발을 위한 다양한 조리를 시도하기에는 어려움이 있다.



(그림 4) 주방조직의 제시안

따라서 이러한 어려움을 극복하기 위해서는 타 업계에서 이미 실시하고 있는 연구 개발의 전달부서가 호텔의 주요 수익상품인 유형의 음식을 직접 생산해내는 조리 부서내에 존재할 필요성이 있는 것이다. 풍부한 경험과 창조적 사고를 지닌 조리사로 구성 되거나 또는 일정한 기한을 두고 각 파트별 조리사의 파견근무를 통하여 새로운 음식과 조리방법을 연구, 개발하며 이를 시장성 분석과 평가에 따라 영업장에서 새로운 메뉴로써 고객에게 판매되어져야 한다.

이는 동일한 음식을 가지고 약간의 변형으로 이름만 바꾸거나 외국인 주방장의 일방적인 메뉴제시로써 신규메뉴를 교체하는 구태의연한 방법에서 고객에게 새롭고 유익한 음식을 제공한다는 점과 조리사의 직접적인 참여를 통하여 개발과 창조를 이룩해낼 수 있다는 측면에서 매우 바람직하다고 볼 수 있다. 또한 수익성의 면에서 살펴보면 경쟁호텔과의 차별화를 가능토록 하는, 유형의 제품개발을 통하여 식음료 수입의 증대와 대외 경쟁력 강화를 이룩할 수 있다.

끝으로, 이미 참여하였거나 계획 중에 있는 몇몇 호텔들도 있지만 외식시장에 대한 국민적 인식의 비중이 상승하고 있는 바 이에 대한 호텔의 적극적인 참여는 사회자본의 중복투자를 최소화한다는 면과 기존 유희시설과 인원 및 경영의 Know-How로써 호텔 수입 이외의 매출을 창조할 수 있다는 면에서 매우 매력적인 시도로 볼 수 있다.

## 結 論

조직의 개발은 변화에 대한 반응으로써, 새롭고 급격하게 변하는 기술, 시장, 도전, 변화 그 자체에 잘 적응 할 수 있도록 조직의 태도, 가치, 신념, 구조를 변화 시키기 위해 고안된 복합적인 전략이다.<sup>27)</sup> 이러한 조직개발은 계획적인 변화 관리의 일환으로써 환경변화에 따라 조직을 활성화하고 유기체적으로 만드는 중요한 조직변화 영역에 속한다. 조직이 환경변화에 적응하고 생

존하려면, 전략적인 조직개발 (Strategic Organizational Development)이 필요하다고 할만큼 조직개발은 조직에 있어서 중요한 위치를 차지하고 있다.<sup>28)</sup> 이러한 주방조직의 변화는 일반환경이나 기술환경, 그리고 주방의 특색에 맞는 기능, 관리 및 사회, 심리적 체계 등 다른 하위 체계와의 밀접한 관련하에 이루어져야 하며, 이러한 변화를 통하여 새로운 기술들을 창의적으로 개발할 수 있으며, 조직의 구조도 변화시킬 수 있다.

이러한 변화에는, 물론 현 상태에서 안정을 바라는 계층의 저항력에 부딪치게 되며, 이는 교육과 적극적인 참여 그리고 촉진과 지원을 통하여 동의를 얻어내야 하고 또한 상황에 적합한 방법을 선택하여야 한다.<sup>29)</sup> 급속한 변화 속에서 능동적으로 대처해야 함은 당연한 일이며 과거의 조직에 얽매이기 보다는 새롭게 변하는 상황에 맞추어 진보하는 조직은 인류만이 연출할 수 있는 고유의 행위로 볼 수 있다.

다가오는 미래를 대비하여 구시대적이며 침체된 주방조직보다는 희망적이며 활기차고 생동감 넘치는, 창조와 발전의 터전으로 주방조직을 활성화 시켜야 하겠다.

## 참 고 문 헌

- 1) 진유근, 조직 행위론, 서울대학교 출판부, 2, 1975.
- 2) Louis A. Allen, Management and Organization, Mcgraw-Hill Int'l, 57, 1957.
- 3) C.I.Barnard, The Function of the Executives, Harvard Univ. Press, 73, 1938.
- 4) Peter M.Biau and W. Richard Scott, Formal Organizations, Chandler, 5, 1962.
- 5) W.Jack duncon, Organization Behavior, Houghton Mifflin, 4, 1981.
- 6) 이한겸, 경영 조직론, 형설출판사, 23, 1987.
- 7) Longman English dictionary
- 8) H.Fayol, Administration Industrielle et Generale, Dunod, 125, 1956.
- 9) S.E Barker, Principles Of Social and political

- Theory, Oxford Univ. Press, 127-128, 1951.
- 10) F.W.Taylor, Scientific Management, Harper, 57, 1911.
  - 11) E.Toffler. 홍 갑순역. 제3의 물결, 도서출판 나나, 52, 1990.
  - 12) Henri Fayol, General and Industrial Management, Translated by Constance Storrs, Sir Issac Pitman, 126, 1949.
  - 13) Max Webber, The Theory of Industrial Civilization, Free Press, 230, 1957.
  - 14) 진유근, 조직론, 다산 출판사, 46, 1981.
  - 15) E.Mayo, The Social of Industrial Civilization, Viking, 87, 1960.
  - 16) Chester I. Barnard, The Function of the Executive, Harvard Univ. Press, 73, 1938.
  - 17) Druck.P.F., The Practice of Management, Harper, Modern Asia Edition, 45~51, 1962.
  - 18) 진유근, 조직 행위론, 서울대학교 출판부, 38~39, 1975.
  - 19) 진유근, 조직 행위론, 서울대학교 출판부, 41, 1975.
  - 20) Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, Organization and Management: A Systems and Contingency Approach, 3rd ed, McGraw-Hill Book co, 19, 1979.
  - 21) 정종진, 한국 풍토가 요구하는 경영자상, 한국산업은행, 경영지도시리즈 제93호, p3, 1992.
  - 22) Parsons, T., Das System Der Moderner Gesellschaften, aaO.S. 9und, p43, 1975.
  - 23) 채의순, 동양사 개론, 고려 출판사, 115, 1994.
  - 24) 오두범, 조직 커뮤니케이션 원론, 서울대학교 출판부, 10, 1994.
  - 26) R.Ratz, Case and Concept in Coporate, Prentice-Hall, 502, 1970.
  - 27) W.G. Bennis, Organization Development, Addison-Wesley, 2, 1969.
  - 28) 심창삼, 조직이론, 박영사, 786, 1982.
  - 29) 진유근, 조직행위론, 서울대학교 출판부, 368, 1975.