

식음료 서비스 산업의 과학적 경영 관리에 관한 연구

김 동승*
이 상정**

〈目次〉

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| I. 서론 | III. 식음료 서비스 사업의 동기 및 위생 |
| II. 식음료 서비스 산업 운영과 경영이론 | 1. 인간 행동주의 중심의 경영 |
| 1. 과학적 경영방법에 관한 연구 | 2. 식음료 서비스 사업의 동기-위생이론 |
| 2. 단계적 요구이론과 식음료 서비스 경영 | IV. 결론 |

I. 序 論

여러 측면에서 오늘날의 식음료 서비스 산업은 일종의 「산업혁명」이 일어나고 있다고 할 수 있는 과정을 겪고 있다. 현대 식음료 서비스 산업은 오늘날 수작업을 하는 조리사는 대량 가공을 할 수 있는 기계로 대체되고 있다. Saucier를 이용하여 소스를 만드는 대신 미리 가공 냉동처리된 야채를 사용하고, Chef들의 자리를 이미 조리된 앙트레(Entree)가 위협하고 있으며, 웨이터, 웨이트리스의 자리는 키페테리아 또는 패스트 푸드의 카운터가 대신하게 되거나 자동판매기(vending machine)로 대체되었다. 이러한 변화들과 병행하여 식음료 서비스 산업에 종사하고 있는 경영자들은 조직 내에서 인적경영이라는 하나의 도전에 직면하고 있다. 인적경영은 복잡하고 어려운 업무이면서 효과적이고 효율적으로 이루어져야만 한다. 회사의 목표를 달성하기 위해서는 인간으로 구성된 조직의 구성원에 그 성패가 달려 있으므로 사람들을 잘 다룰 줄 알아야 한다. 그러므로 경영자들은 고객들 뿐만 아니라 직원들에게도 세심한 주의를 기울여 회사의 목표를 달성할 수 있어

* 한국 식음료 경영학회 회장

** 한국 외국어대학교 불어과 강사

야 한다.

본 연구는 잘 알려진 경영이론들을 다시 한번 살펴보고 식음료 서비스 산업에 관한 이론들에 대하여 논하고자 한다. 이러한 이론들이 적용되어 경영자들이 보다 효과적으로 그들의 조직을 이끌어 나갈 수 있기를 바란다.

이 연구에 소개된 과학적 경영이론들은 Taylor와 Gilbreth의 과학적 경영 접근방법(scientific management approaches), Maslow의 요구 단계이론(need hierarchy theory), Herzberg의 동기-위생이론(motivation-hygiene theory), Chris Argris의 동기이론(motivation theory), 그리고 McGregor의 XY이론 등이다.

II. 식음료 서비스 산업운영과 경영이론

1. 과학적 경영방법에 관한 연구

과학적인 경영방법이란 무엇보다 인간공학(human engineering), 인력관리, 설비설계 및 디자인, 시간과 운동학, 생산계획 그리고 임금장려 방법 등 다양한 전문 지식을 내포하는 광범위한 용어이다. 금세기에 연구되어진 이러한 분야들은 바로 생산성과 효율성이라는 주제들에 관하여 논할 때 빠지지 않고 언급된다.

현대 과학적 경영학의 제 1의 연구자는 Frederick W. Taylor였다. 그의 철학은 경영이란 폭넓게 매일의 목표를 정해 놓고 고용인들이 그 목표를 달성하면 포상을 하고 그렇지 못하면 벌을 주어야 한다는 것이다. 생산비 증가문제에 관한 Taylor의 철학에 따르면 노동비가 증가해도 생산이 보다 더 빠른 속도로 증가하므로 그 결과 생산비가 오히려 절감된다. Taylor의 과학적 경영방법에 대한 다음 4대 원칙이 현대 경영학의 기초가 된다 :

1. 고용인들은 과학적으로 선발하고 훈련시켜야 하며 개개인의 능력에 맞는 작업에 배치시킨다.
2. 업무를 과학적으로 분석하여 고용인이 작업하는데 필요한 신체적 노고를 줄이도록 한다.
3. 업무담당자와 고용인은 서로 협조관계에 있어야 한다.
4. 업무를 완수함에 있어서 경영자측과 노동측은 똑같은 책임을 져야 한다.

과학적 경영에 관해 상당한 양의 주요 연구결과를 남긴 이들은 Frank와 Lillian Gilbreth이었다. 이들은 현재 전 세계에서 산업 기술자들이 널리 사용하고 있는 방법론을 초기에 발전시키는데 주요한 역할을 했다. Frank는 기본적 손동작 분석을 실시하였고 Lillian은 심리적인 요소들이 산업 생산에 영향을 미친다는 사실을 널리 인식시켰다. 과학적인 접근방법으로 인해 작업장의 환경, 물리적 요소를 변화시킨다면 생산량이 증가할 것임을 확실히 알게될 것이다. Western Electric Company의

Hawthorn공장에서는 5년간 실행한 실험에서 위의 경우가 반드시 그렇지 않다는 것을 증명하였다. 이 실험에서 일반 생산라인에서 소그룹의 인원을 특별한 방으로 분리시켰다. 1927년에서 1932년 사이, 그들의 생산량과 물리적 요건들을 하나씩 변경해나갔다.

이 연구는 환경 그리고/또는 물리적 요소들의 변화는 생산량에 영향을 미치지 않음을 밝혀냈다. 생산량은 5년간 꾸준히 증가했다. 변화에 관계없이 결근율은 80%로 감소했고 신병으로 결근하는 숫자도 2/3로 감소했다. 생산량 증가의 원인은 인적요인에 있다고 분석결론을 내렸다. 그에 관한 인적 요인들은 다음과 같다 : 보다 더 많은 자유, 덜 엄격한 감시, 그리고 작업 속도를 역량대로 조정할 기회.

1) 적용

식음료 서비스 산업 경영자측은 위에 언급된 연구들이 암시하는 바들을 고려해야 할 필요가 있다. 위에서 주는 교훈은 장기적으로 볼 때 생산량이 즐겁고, 자유롭고, 행복한 작업환경 등 긍정적 상황에 의해 영향을 받는다는 것이다. 신체적으로 적합한 작업조건이 마련되고 식음료서비스 시설이 신체에 적합하게 갖추어진다면 심리적 환경은 동기대비 생산성에 있어서 주요 결정요인이 될 것이다.

2. 단계적 요구이론과 식음료 서비스 경영

가장 보편적으로 알려진 요구단계설은 1940년대에 Abraham Maslow가 창안해냈다. 1943년에 고(故) Abraham H. Maslow는 인간의 요구를 새롭게 모색하는 방법을 구상해냈다. 그의 고정관념 중 하나는 인간의 요구가 인간의 행동에 영향을 미친다는 사실이다. 특히 그는 불만족스러운 요구사항들은 고용인의 행위를 유발한다고 말했다. 그에 따르면, 한 개인이 어떤 일을 함으로써 한 가지의 결핍요구를 해소시킬 수 있는 기회를 인식하게 된다면 그 개인은 작업을 수행할 동기를 갖게된다. 즉 갈망하는 결과를 얻으려한다는 것은 작업수행의 동기를 유발시킨다.

단계적 요구이론은 인간의 욕구를 5가지 단계로 분류해 놓았는데, 하위 단계 요구는 상위 단계로 올라가기 전에 부분적으로라도 만족되어야 하고 그 상위 단계는 동기유발 요인이 되어야만 한다. Maslow는 단계들을 다음과 같이 분류했다 :

1. 생리적 요구 : 생명유지와 관련된 요구들(예를 들어 산소, 음식, 휴식처). 이러한 요구들은 결코 완벽하게 만족될 수 없다, 그리고 여러 가지 면에서 서로 상관관계에 있는 다른 요구들과 다르다.
2. 안전에 대한 요구 : 안전과 안정에 대한 요구. 구조적이고, 질서 정연하고, 혼란스럽지 않은 예측가능한 상태.
3. 소속감 및 애정의 요구 : 한 가족이나, 소그룹, 직장동료등의 일원으로서 받아들여지는 것과 관

련된 요구들. 사랑에 대한 요구는 인간관계 사이에 열린 마음(친밀함)의 요구이다.

4. 존경의 요구 : 자기 성취와 다른 이들의 존경을 바라는 요구

5. 자기실현의 요구: 각 개인이 자신의 잠재력을 깨닫는 요구.

다양한 요구들을 만족시킬 일반적인 요소들과 회사조직 내의 요소들이 보기1에 나타나 있다.

보기1 : Maslow의 단계적 요구이론

요구 단계	일반적인 요소	회사 조직내의 요소
1. 생리적	음식, 물, 수면	a. 봉급 b. 상쾌한 작업 환경 c. 구내 식당
2 안전	안전, 안정, 보호	a. 안전한 작업 환경 b. 회사 혜택 c. 직업 안정성
3. 사회적	사랑, 정, 소속감	a. 협조적 직장동료 b. 다정한 감시 c. 전문인 모임
4. 존경	자기 존경, 자기 존중, 위신, 사회적 위치	a. 사회적 인식 b. 직장 계급 c. 고위급 직업 d. 작업 피드백
5. 자기 실현	성장, 진보, 창의력	a. 도전적인 직업 b. 창의력을 보여줄 기회 c. 직장에서의 성취도 d. 직장 내에서의 진보

출처: Cherrington, David J (1994), Organizational Behavior : the management of individual and organizational performance. 2nd ed. Paramount Publishing, p. 136.

Maslow는 이 단계이론이 유동적이고 비고정적이므로 각개인의 정의에 달려있다고 보았다.

예를 들어, 기아는 여러 방법으로 충족될 수 있다. 그러나 개개인이 그 요구를 어떻게 정의내리는 가는 엄격히 그들의 선택에 달려있다. 위의 다섯 단계의 단계적 요구이론은 증명된 것도, 증명되지 않은 것도 아니다. 그러나 요구의 존재 자체에 대해 의문을 갖는 이는 거의 없다 그러므로 Maslow의 이론은 실용적인 것이다.

1) 적용

식음료 서비스 사업을 위해서 이 이론이 암시하는 바는 무엇인가? Maslow 이론은 식음료 서비스

사업에 널리 적용될 수 있으며 경영상의 중요한 결정을 내리는데 활용된다. 본 이론은 현재 고용인들의 절실히 요구하는 바들을 만족시켜주는 보상이나 기회가 주어질 때 동기가 유발된다고 주장한다. 그러므로 식음료 서비스 업체의 경영자들이 직원들의 요구 단계를 알아내어서 어떤 종류의 보상과 기회를 주는 것이 가장 가치가 있는 것인지를 밝혀내야 한다. 이러한 예는 개인 한 명에 관한 것으로 경영자들은 사람들마다 요구 단계가 다 틀릴 것이라는 점을 기억해야 한다. 그렇지 않다면 각기 서로 다른 단계에 있는 사람들에게 경영자는 동기 자극 요소를 마련해주지 못하는 것이다. 조직 내에서 개인이 성장하기 위해서는 다양한 종류의 보상과 기회들이 필요하다. 조직 구성원들이 조직내의 단계에서 승진할수록 그들의 요구단계도 상승한다. Maslow는 특히 각 개인이 자기실현단계에 도달한다면 바람직하다고 했다. 왜냐하면 일단 자기실현을 성취한 사람은 보다 더 높은 자기 성취단계로 가기 위해 계속 동기를 받기 때문이다. 그러나 모든 개인의 요구를 들어주고 거기에 맞추어나가던 회사든 그렇지 못한 회사든 인간의 요구는 끝이 없기 때문에 역효과를 볼 수도 있다. 예를 들자면, 협상 과정에서 경영자 측과 노조간에 마찰이 일어날 수도 있다. 그러므로 업체의 적절한 요구 수준과 보상 제도를 확고히 정해 놓는 것은 비판적이며 수준 및 제도는 고용인들과 기업 전체에 대한 지속적인 연구에 의해 이루어지는 것이 바람직하다.

III. 식음료 서비스 사업의 동기 및 보관(위생)

1. 인간 행동주의 중심의 경영

경영과 동기에 관한 인간 행동주의 방식의 접근방법은 인간이라는 요소에 집중되어 있다. 인간 행동주의 연구학자들은 인간 상호관계가 일을 처리하는데는 인간관계가 핵심이라고 주장한다. 식음료 서비스 사업에 관한 모든 일은 인간 상호 관계에 달려 있고 모든 식음료 서비스 사업에 있어서 광범위한 인간 접촉이 있다. 아래에서 살펴볼 이론들은 오랫동안 성공을 유지한 식음료 서비스 회사들의 핵심 철학이다.

2. 식음료 서비스 사업의 동기-위생 이론

동기-위생 이론은 Frederick Herzberg에 의해 발전, 연구되고, 널리 편찬되었다. Herzberg는 요구 사항을 크게 두 가지로 나눌 수 있다고 주장하였다. 첫째 요구들을 동기들, 즉 성장 요구들이라 불렀다. 이러한 동기들은 직업 만족도, 성취 능력과 연관되어 있어 그 결과 심리적인 성장 경험과 연관되었다. 두번째 요구 집단을 위생(통증-회피)이라는 용어를 썼다. 이러한 요구들은 작업 환경과 밀접

한 관계가 있고 인간 본능에서 유발된다. 그리고 "아품을 회피하려는 내적인 충동 요구" (게다가 고통을 회피하는데 도움을 주는 학습 동기도 포함함)과 관련이 있다. 위생과 동기 요소들이 아래 보기 2에 나타나 있다.

1) 식음료 서비스 사업에서의 동기 요구

동기 요인들은 심리적인 성장을 추구하는 장기적인 요구를 포함하고 동기 요인에 관련한 직업 만 보기2 작업 태도에 영향을 미치는 요소들.

위생 요소	동기 요소
회사 정책 및 행정	성취도
감독	표창
급여	작업 자체
상사와의 관계	책임감
작업 조건	승진
사생활	성장
부하직원과의 관계	
사회적 지위	
안전성	

Source: Herzberg, F., Mausner B., and Saydearman B. (1959). The Motivation to Work. New York : John Wiley & Sons.

족도(성취, 표창/인식, 그리고 일 자체)를 가리킨다. Herzberg는 그런 요소들을 가리켜 고용인들에게 만족스러운 경험을 준다하여 "Satisfier" 라고 부른다. 이러한 요구들이 충족되면 고용인은 경험에 의한 만족을 느끼게 된다. 더 자세히 말한다면, Herzberg는 동기 요소들은 실제 행동으로 이행되어 "만족"에 이르게 된다고 믿는다. Herzberg 이론이 한 가지 암시하는 바는 만족과 불만족은 서로 반대말로 인식되어서는 안된다는 것이다. Herzberg에 의하면 만족과 불만족을 다 내포하는 연속체를 사용하기란 불가능하다. 그 대신 한 인간의 불만족도를 묘사하기 위해 하나의 연속체를 사용하는 것이다.

Chris Argris는 전통적인 경영방식은 어른과 아이의 차이를 구별하는데 실패했다고 한다. Argris에 의하면 사업체는 체제를 유지하기 위해 다 성장한 어른의 지적 능력을 강제로 억누르면서 효율적인 성과를 얻을 수도 있지만 안 그럴 확률이 더 많다고 주장한다. 이러한 현상은 전통적인 식음료 서비스 사업에서 자주 볼수 있는 일이며 이런 일이 일어나는 이유로는 :

- (1) 식음료 서비스 사업조직은 대개 매우 비유동적이다.
- (2) 식음료 서비스 사업 경영자는 사내 저변에 깔려있는 반고의적인 의사소통 장애를 알아차리지 못하는 경우가 빈번하다.

Argris의 어른과 아이의 7가지 차이점을 살펴본다면 식음료 서비스 사업 경영자가 이러한 혼한 장애물들을 인식하여 조직 내에서 잠재적으로 존재하는 생산성을 향상시키기 위한 보다 나은 동기를 부여하는데 도움이 될 것이다. 그리하여 회사에 있는지 모르는 장애물을 제거하고 보다 높은 생산량을 이룩하는데 동기를 부여받게 될 것이다. 어른과 아이의 차이점들은 고용자들을 목적을 이룰 수 있는 성인으로 다루어야 한다는 중요성을 강조한다. 「성인」이란 한 명의 어른으로 성장한 남자나 여자를 가르키는 말로서, 성숙한 어른이 다 되어 지적으로는 옳고 그름을 구별할 줄 알고 비판에도 객관적으로 반응할 수 있으며, 순간의 쾌감보다 장기간에 걸친 행위의 결과에 비중을 둘 수 있는 사람이다. 「아이」는 위에 정의내린 특성을 찾아 볼 수 없는 사람으로서, 무엇보다도 사소한 의사 결정 시에도 다른 이들의 도움에 전적으로 의지하는 사람이다.

성숙한 고용인과 미숙한 고용인을 분석한 실험 결과에, Argriss는 다음과 같이 논했다 :

- (1) 아이들은 세심한 감시를 필요로 하는 반면, 어른은 신용할 수 있을 만큼 성숙하다. 어른은 세심한 감시를 필요로 하지 않는다. 어른에게 필요한 것은 자신에게 무엇이 요구되고, 왜 요구되는가 하는 명확한 지표다.
- (2) 아이는 가치관이 거의 없지만 성인은 경험의 산물인 명확한 가치관 체제가 있다. 성인은 자기 자신의 가치와 평등의식을 지키기 위해 스스로의 목숨까지도 바칠 것이며 그 어떠한 희생도 감안할 것이다.
- (3) 아이는 배우는 자며 경험하는 것은 대부분 새로운 것이다. 아이는 어떠한 것에 매혹되고 똑같은 단순한 일을 거의 끊임없이 반복하는 반면 어른은 한 가지 행위를 계속 반복하는 일에 싫증과 지겨움을 느낀다. 식음료 서비스 사업 내에서도 그릇 세척기 운영자나, 솔 세척자 담당자 같이 끊임없이 반복되는 직업이 있어서 모든 고용인이 성숙한 인간이어야만 하는 것은 아니라는 사실을 암시한다. 왜냐하면 성숙한 성인은 자꾸 반복되는 작업에는 대책없이 싫증을 느낄 수 있다. 그래서 작업들이 반복 작업이 아닌 것으로 바꾸든지 지적 능률을 요하는 작업으로 변경시키지 못하는 이상, 혹은, 아예 그 자세를 자동화시키지 못하면 어린아이 같거나 미성숙한 고용인을 그 작업에 배치시킬 필요가 있을지 모른다.
- (4) 아이는 성숙한 어른에 비해 재능도 얼마 없고 창조력도 한계가 있는 반면 성인은 어떤 작업을 자기 재능과 창조력에 대한 도전으로 여길 것이다.
- (5) 아이는 기억력이 짧고 미래를 볼 능력이 한정되었다. 어른은 경험을 바탕으로 미래에 대한 판단을 내릴 수 있다. 이는 성인이라면 자신을 위한 장기적인 이득의 가능성이 보이는 것을 위해서 짧은 기간 동안의 작은 희생은 얼마든지 할 수 있다는 것을 의미한다.
- (6) 아이들은 올바른 가치를 형성하고 신체적 안전을 보장하려면 세심한 감시를 필요로 하지만 성인은 한 번 제대로 가르쳐주면 아무 일을 수행해낼 수 있다. 어른에게는 명령을 가하는 것은 스트레스를 제공하는 요소가 되고 부담을 주게 된다.

(7) 아이의 ego는 형성되고 있지만, 바로 형성되고 있는 중이기 때문에 쉽게 손상되지는 않는다. 어른은 알아주어야 하고 상대해주어야 하는 이미 다 발달된 ego를 가지고 있다.

경영 기술과 고용인의 행동에 대해 폭넓게 연구한 McGregor는 분석결과 고용인들에 대한 지나친 감시는 작업이 제대로 되지않는 이들의 비협동심을 유발한다고 했다. 심한 감시는 오히려 상황을 악화시킨다. 식음료 사업 종사자들은 때로는 지나친 감시와 생산성, 상품 출고등을 지나치게 조사하는 위와 같은 실수를 범한다.

식음료 서비스 사업 경영자들은 행동을 취할 부분이라고 내세운 McGregor의 분석은 사람들은 최상의 만족의 길로써 책임감을 추구한다는 것이다. 만약 고용인이 자기 일을 마음대로 하게끔 자유가 주어지지 않고, 전적인 책임을 가질 기회가 주어지지 않으면, 감시 받는 일은 계속 고용인에게 스트레스로 남을 것이며 경영자에게도 경제적 부담으로 남을 것이다.

McGregor 이론들은 XY이론으로 알려져 있다. X이론은 자신들의 매일, 하루 일과에 조직 내에서 자기자신을 필수적인 존재로 여기는 식음료 서비스 경영자들에게서 자주 보이는 특유한 태도이다. 그런 경영자는 아마도 확신이 없는 사람일지도 모르며 회사는 그들을 정말로 필요로 할지도 모른다. 그러나 Y이론 경영이론을 따르는 식음료 서비스업자들은 하루일과 업무를 힘들여 조사하는 수고없이 사업을 매끄럽게 이끌어나가는 듯하다. X이론 사람들은 단기 유효성만 따지는 반면 Y이론을 따르는 사람들은 자기만족을 하는 고용인들의 발전을 통해 장기효력을 발생한다. X이론은 고용인들은 일반적으로 게을러서 인내심이 부족하고 스스로 생각할 능력이 없다고 주장한다.

이 이론의 세 요점은:

- 1) 일이란 인간에게 자연스러운 활동이 아니다. 2) 일이 자연스러운 활동이 아니기 때문에 인간은 강제로 일을 하는 것이 분명하다. 3) 강제로 일은 해야 하지만 인간은 아무 생각하지 않기를 원한다. Y이론에서는 인간을 책임감 있고 성숙하다고 믿고 그런 방식으로 다룬다. 경영자의 필요 조건과 고용인의 의사들을 다 들어주면서 동시에 전통적인 권위를 최대한으로 버릴 의사가 있는 경영인은 생산성있고 의욕있는 기업체를 이룩할 것이다.

Y이론의 네가지 특성은 :

- 1) 일은 인간에게 매력적이지도 않고 매력이 없지도 않다. 그러므로 인간은 일을 좋아하는 법을 배울 수도 있고 싫어하는 법을 배울 수도 있다. 2) 단기간과 장기간 동안 행한 인간의 모든 작업과 성과에 대한 성과를 측정해야 한다. 3) 인간은 자기 자신들을 위해 목표를 설정해 놓을 수 있고 그러한 목표를 추구하는데 스스로 동기를 부여받을 수 있다. 4) 인간은 최상의 만족을 필요로 하므로 책임감과 책임완수가 가져다주는 완전함을 추구한다. 마지막으로 McGregor분석결과 급료보상은 단지 걸치레의 복종과 수고만 가져올 따름이다. 이 점은 고용인들에게 돈이 미치는 효력에 관해서는 이전에 언급한 동기-유지설과 일치한다. 식음료 서비스사업자는 임금상승의 댓가로 생산량 증가만을 기대한다면 실망할 것이다.

2) 위생욕구

위생욕구는 고통을 회피하는 욕구를 포함한다. 이러한 요소들은 일 자체와 직접 관련된 것보다 직업 구성요소들(임금, 작업환경, 감시 및 안전성)에 근거를 둔다. 이런 요소들은 얼마나 불만족스런 경험들과 결부되어 있는지 Herzberg는 고용인들이 만족감을 느낄 가능성은 희박하다고 주장했다. 위생욕구가 해소되면 사람들은 욕구가 받아들여지지 않았다면 받았을 그 불쾌감을 피할 수 있게 된다.

하지만 이런 욕구가 해소되어지는 것은 만족을 느끼는데 기여하진 않는다. 더 나아가 이런 욕구들은 만족감을 줄 수 없는 욕구들이므로, Herzberg는 이 욕구들이 고용인들에게 동기를 부여할 수 없다고 말한다.

3)적용

위 연구들은 많은 식음료 서비스 경영인들에게 충격을 줄지 모른다. 특히 회사의 정책과 운영에 의해 엄격한 감시와 고임금, 더 나은 사내 인간관계 혹은 더 나은 작업환경 그 자체로써 고용인들이 생산성 증가에 동기를 받게 될 것이라고 생각했던 경영자들은 놀랐을 것이다.

Herzberg의 발견에 의하면 이러한 추측들은 잘못된 것들이라는 것이다. 사실 그는 위에 나열한 요소들을 동기유발이나 만족시키는 요인이 아니라 잠재력있는 불만족 요소로 보았다. 이 잠재적인 불만족 요소는 한결같이 경영자가 고용인들에게 동기를 심어주기 이전에 받아들여야만하고 확인해야 하는 작업 요소들이다.

만약 우월한 식음료사업장을 만들고 싶다면 그 경영자는 일을 결정하는데 독단적으로, 정책에 대해서는 불분명하고 감독도 권위적으로 하면 된다. 임금은 고용인이 가족을 제대로 부양하기 어렵게끔 하면 되고 직원들간에 질투심을 권장하고 불편한 작업환경을 제공하면 된다. 이렇게 하면 틀림없이 생산성은 낮을 것이다.

반면 자신의 직원들에게 동기를 제공해주고 싶은 식음료 경영자는 동기를 충분히 주는 만족요소들이 있음을 Herzberg에게서 배울 것이다. 사람들은 성취감, 깨달음, 일 그 자체, 책임감 그리고 진보를 통해 고도의 생산성을 향한 노력을 하도록 동기를 부여받을 것이다. 어려운 업무를 맡게된 고용인은 자신의 상상력을 마음대로 발휘할 자유가 주어지고 그 일을 할 재능이 있고 새로운 기술을 배우게끔 권장을 받고 승진할 기회가 주어지고 성취에 대해 보답으로 돈을 더 벌수 있는 기회도 주어지는 고용인은 보다 더 나은 생산성을 향해 나아갈 동기를 받게되는 고용인이다.

이러한 사실을 알고있는 경영자들은 고용인들의 만족감을 최대화하고 불만족감을 최소화한다. Herzberg의 발견을 요약하면 다음과 같다: 1) 보존인자들(혹은 고용인의 감정을 건설적인 단계에 두는 방법)과 (2) 직원들이 이룩한 만족요소 (satisfier), 즉, 동기부여하는 힘, 인간관계 형성 프로그램, 감독 훈련, 레크레이션 시설, 그리고 임금과 연금 혜택은 동기로서 아무런 영향력이 없다. 왜냐하면 이러한 것들은 잠재적 불만족이기 때문이다.

작업 설계, 제공된 기계시설의 종류, 작업규칙의 타당성, 일 자체의 신체적 요구에 모두 불쾌감이 없으려면 최상의 수준에 있어야 한다. 즉 주방이라는 온도와 조명이 적절하지 못한 나쁜 환경 조건 때문에 잠재적으로 생산성을 저하시킨다.

확실한 계급이 없으면 고용인들의 사기를 떨어트릴 수 있다. 계급을 갖을 요구를 들어주는 것도 필요하다. 직업 관계가 이루어지기 위해서는 고용인들의 위치가 분명하여야 하고 고용인들은 자신의 자격요건들을 충족시킬 수 있다. 다른 색의 모자, 바지, 까운으로 요리사와 부주방장을 구별하고, 음식나르는 웨이터와 설거지 담당을 쉽게 구별하는 것은 직원들에게 안정감과 확실한 위치를 줌으로서 신분 혼란으로 야기되는 사소한 시비와 불쾌감을 회피할 수 있다.

IV. 결론

본 연구는 경영 이론들을 재 검토하고 논하여 식음료 사업 경영에 그 실용적인 면들을 '적용'에서 지적해 보았다. 위 이론들에 의하면 식음료 사업의 생산성은 적극적인 자세와 온화하고 자유로운, 화목한 직업환경에서 궁극적으로 영향을 받는다. 신체적으로 되도록이면 상쾌하고 적절한 기본환경이 조성되어야 심리적 환경이 생산성 증가에 동기를 주는 주요 결정요인이다.

식음료 서비스 사업은 직원들의 단계적 요구를 파악하고 어떠한 보상이 적절한지 알고 있어야 한다. 직원들의 계급이 올라갈수록 요구 단계가 상승단계로 올라간다. 이에 따라 개개인의 요구에 맞으며 서로 각기 다른 단계에 있는 직원들에게 해당되는 보상을 해야 하는 것이다. 직원들에게 이렇게 적당한 수준을 맞추어주면서 회사를 이끄는 일은 매우 중요한데 이는 직원들에 대해 계속 연구하고 조사하지 않고는 알 수 없는 사실들이다.

위생 요구를 들어주는 유일한 이유는 이것이 바로 고용인들의 불만족을 회피하게 해주는 방법이기 때문이다. 기업체들은 이를 어느 정도 만족시켜주어야 하지만 지나친 고려는 갖지 않아도 된다. 직원들을 위해 제공되는 물리적 환경은 기본적인 인권요구를 충족시켜야 한다. 경영자가 주차시설, 식당, 깨끗한 화장실, 저소음상태 유지 그리고 적당한 조명시설과 환풍과 온도조절을 제대로 갖추지 못하면 사내사기는 물론 생산성을 저하시킬 것이다. 작업 설계, 제공된 설비의 종류, 작업규칙의 타당성, 일 자체의 신체적 요구는 모두 최고의 수준이어야 불쾌감을 없앨 수 있다. 주방에서 일하기란 낙후된 시설물, 좋지 못한 기구들, 비적절한 실내온도와 조명, 불편한 지리적 위치 때문에 어려운 일이다. 이 적절하지 못한 나쁜 환경조건은 잠재적으로 생산성을 감소하게 될 것이다.

고용인들에게 확실한 계급을 정해 주지 않으면 고용인들을 고개를 들고 다닐 수 없을 만큼 모욕하는 셈이 된다. 고용인이라면 누구나 계급을 갖을 필요가 있고 고용인들은 업무일을 할 장소가 분명히 주어지고 자기 자신만의 담당일이 있어야 한다. 직장 업무 분별은 형성 되어야 한다. 선.후배의 일상

관계 이외에 고용인은 한 명의 객체로써 정당히 직원으로서 대우를 받고 있다고 느낄 필요가 있다.

그래야 그 회사는 인력 면에서 확실한 기반이 서고 화목한 사내 분위기를 조성할 수 있다. 고용인들의 경제 기반을 잘 갖추어주는 것은 기본이다. 그래서 이를 마련해 주는 일이란 활발한 일에 대한 의욕을 제공하는 원인은 아니다. 다른 한 가지 기본적인 욕구는 일과 회사에 대한 올바른 교육과 훈련, 그리고 지속적인 대화이다.

사업자들은 전반적으로 빨리 변하는 직업 환경에 적응해야 한다. 그러나 특히 식당경영자는 더욱더 이 변하는 환경에 쉽게 적응할 수 있도록 사업을 다시 개조해야 할것이다. 어떤 사업자들은 변화에 보조를 맞추지 못하겠다고 한다. 그러나 주위의 환경요소들이 그렇게 단순한 게 아니라 복잡다양하고 너무 빨리 지나간다. 그래서 식음료 사업에 얼마나 큰 영향을 미칠지를 계속 예측해보기란 점점 더 어려워지고 있다. 한 가지 경영자들이 잊지 말아야 할 중요한 사실은 사람들이 이 변화 사이에 존재한다는 점이다. 경영자들은 이 사람들의 모두 다른 감각, 사상, 가치, 그리고 인생과 세계에 대한 일반적인 생각들을 모르고 있다면 기업의 목표를 달성하지 못할 것이다.

Abstract

This study reviews the scientific management theories and discusses those theories within the food service industry.

By providing the principles and the practical implications of the theories on the food service industry, this study tries to identify their philosophies and usefulness to the industry so that the managers in the industry use them in their dylmanic operations.

In the fastly changing modern globalized world, we now face a situation where it's becoming more and more difficult to manage a restaurant business. In order to build a food industry business that can maintain a continuous development in today's business environment, one will have to make sure that he/she satisfies the clients : to have as many regular clients as possible and to apply the professional management theory in a cost-reduce strategy. It is more important though to have managers, organization members, in short, any person who can work to be motivated in accomplishing these two major issues-income increase and cost reduction. In this erawhere it's getting so difficult for restaurant managers to overcome the present harsh restaurant-managing environmental conditions and to make successful business, it is more important than ever to conduct researches on possible strategies for these business managers to overcome their difficulties.

It is for certain that in the upcoming second millenium the travel and tourism industry will be one of the world's biggest industry worldwide. Korea's hotel industry has developed since the 1988 Seoul Olympic Games and has shown great amount of competition within the same business.

Thus managers have become acquainted with the "know-how"strategy and the practical and scientific managemnet theories were introduced. This helped not only to increase income but also to maximize profit. However, rather than concentrating on the "Hard-ware" aspect "Soft-ware" related professional management strategies were developed along with professionalism and human service were emphazied.

As such, the actual cost of food and beverages are for the hotel industry business managers the biggest shortterm expense item. Due to the natural state of food items, there is a great chance of "Loss" in preservance, and this is the reason it is complicated to effectively maintain food. As a consequence, very often, the failure to managea hotel or restaurant depends on the capability of the food and beverage preservance management :

on how they are able to manage effectively the original price of food and beverage. Finally, the main problem of the original price management of food and beverage in Korean hotels are :

- a) No fixation of set price
- b) The difficulty to calculate the price difference between a set price and an original price
- c) Lack of professionalism in managing the food and beverage original price.
- d) Lack of perception of the highest ranking management personnels.

So as to reform these matters it is necessary to :

- a) Reform on the management accounting system
- b) Emphasize to the people in charge on the idea of original price management
- c) Reinforce original price mangement prevention and assurance of indepedent inspection rights
- d) Rear manpower