

16:55 ~ 17:20

제 5 주제

외식업체 종사원의 국내·외 브랜드에  
따른 직무 만족도에 대한 연구

.....

- 발 표 자 : 이상미 (세명대학교)

- 좌 장 : 나영선 (안산공과대학)

- 토 론 자 : 문보영 (서울보건대학)  
김영수 (대원과학대학)



# 외식업체 종사원의 국내·외 브랜드에 따른 직무 만족도에 대한 연구

이상미 세명대학교 호텔관광학부

## I. 서 론

2002년 한국통계연감에 의하면 우리나라의 서비스업이 68.4%이고, 이 중에서 숙박 및 식음료업에 종사하는 종사원의 비중은 9.8%를 나타낸 반면에 미국(80.7%), 호주(80.4%), 캐나다(79.3%), 영국(79.1%), 독일(72.9%), 일본(72.6%) 순으로 나타났다. 이는 서비스 부문이 국가경제에서 차지하는 비중이나 고용에 있어 많은 기여를 하고 있는 것으로 나타났다. 그럼에도 불구하고 서비스업은 아무나 할 수 있다는 생각을 갖고 있어 사회적 인식도 낮을 뿐만 아니라, 대졸 신입사원 연봉에서 금융업이 1위인 반면에 서비스업의 경우는 최하위를 차지하였다. Singh(2000)에 의하면 미국의 서비스 종사원은 트레이닝을 적게 받고 있으며, 낮은 연봉과 과도한 업무를 하고 있다.

이직율을 살펴보면 평균 객단가가 \$10 이상인 풀 서비스를 제공하는 레스토랑은 50%, \$10 이하는 33%, FF업체는 100%로 나타났고(NRA, 1998), 우리나라도 2002년 45.22%, 2003년 43.74%, 2004년 44.75%에 이를 정도로 매년 높게 나타나고 있다(변풍식, 2005). 이처럼 높은 이직율은 매출액의 감소, 판매부진, 신속하지 못한 서비스 등으로 인하여 궁극적으로 서비스의 질이 떨어지게 된다(Kim외, 2006).

종사원이 이직을 하게 되는 원인을 살펴보면 Ghiselli외(2001)은 장시간 근무, 교대근무에 따른 불편한 스케줄 등과 같은 근무조건이 직무 불만족의 원인으로 나타났고, 연령, 임금, 경력기간, 직무내용, 직무만족, 직무특성, 기술수준, 직업, 교육 등에서 특히 연령이 이직을 하는 가장 큰 원인으로 나타났다. 임금과 자율성이 증가될수록 직무 만족도뿐만 아니라, 삶의 만족도 즉, 삶의 질이 증가된다고 하였다. Arnett외(2002)은 직무만족과 종사원의 자부심이 긍정적인 행동에 영향을 미치기 때문에 경영자는 종사원의 업무능력 인정, 소속감, 특히 사기향상에 초점을 두어야 한다고 하고 있다. 이직으로 인한 긍정적인 점은 종사원의 지위향상과 효율적인 인적자원 배분이 있고, 부정적인 점으로는 우수인력확보를 위한 모집, 선발, 교육의 비용부담, 남아있는 종사원의 사기저하가 있다(홍경옥, 2005).

서비스업에서 기업의 성패를 좌우하는 서비스가 제대로 수행되기 위해서는 종사원들이 조직에 대해 만족감을 갖도록 해주어야 하며, 이러한 조건 위에 내부고객에 대한 혜택 및 교육이 이루어져야 최상의 서비스가 제공될 수 있다. 특히 인적 의존도가 높은 외식산업에서 종사원의 직무만족은 고객 서비스에 직접적인 영향을 주게 되고 결과적으로 고객만족 및 경영성과에 막대한 영향을 미치게 된다(권영린외, 2002; 문주현외, 2002). 직무만족에 따라 구성원은 조직에 대하여 긍부정적일 수 있기 때문에 조직의 성과에 막대한 영향을 미치게 된다. 즉, 종사원의 직무만족은 고객에게 최고의 서비스를 제공하기 위한 전제조건이 되어야 한다. 빠른 변화에 신속하고 적절하게 대응할 수 있는 종사원의 능력이 기업 성공의 핵심인력으로 부각되면서 기업의 조직문화를 변화시킬 수 있는 인적 자원의 중요성이 증가되고 있다. 낮은 연봉과 열악한 근무환경에서 근무하는 핵심 인력의 이직율을 감소시키고, 직무 만족을 높이기 위해서는 기업 경영진들이 내부 고객인 종사원에 대한 관심과 조직관리 체계가 이루어져야 할 것이다.

본 연구는 국내·외 관련 전문서적 및 정기간행물, 연구논문 등을 고찰하여 이론적 배경을 파악하였고, 수도권에 있는 국내·외 브랜드 업체에서 근무하는 종사원을 대상으로 하였다. 본 연구의 목적은 국내·외 브랜드 중 어떤 브랜드 업체에서 근무를 선호하는지 파악하고, 그에 따른 직무만족 요인을 규명하고, 직무만족도를 높이기 위한 효율적인 방안을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 직무만족의 정의 및 중요성

Holt(1984)는 직무만족을 일반적으로 개인의 욕구가 충족되었을 때 느끼는 정도를 의미하며, “내 직무에 만족한다”라고 말하는 심리적·환경적인 상황의 모든 결합이라고 하였고, Quinn & Magine(1973)은 “어떤 특별한 직무내용 즉, 보상, 안전, 감독에 대한 만족도를 근거로 수량화된 개선의 정도”라고 하였다. Smith외(1969)는 “직무만족, 불만족은 자기 직무와 관련하여 경험하게 되는 모든 호의적인/악의적인 감정의 종합이고, 이와 같은 균형상태에서 기인되는 태도라고 정의하였다. Arnett외(2002)는 “직무에 대해 종사원이 느끼는 정서적이고 감성적인 평가”를 의미하고, Locke(1973)는 직업과 관련되어 개인적인 경험에서 나오는 감성적인 상태”라고 정의하고 있다. 직무만족의 정의를 종합하면 현재 조직 구성원이 일하고 있는 업무와 관련되어 개인의 직·간접적인 경험을 통해 나오는 감정, 태도, 성취감으로 규정된다.

Zeithaml & Bitner(2000)는 종사원의 직무만족은 고객 중심, 고객 만족, 서비스 품질의 증가와 연관되고 실제 행동에 영향을 미치기 때문에 업무수행을 잘 할 수 있도록 종사원의 의지를 이끌어내는 것이다. 노옥섭(2000)은 종사원 만족을 높이기 위해서는 현 실태에 대한 인식, 불만사항, 개선방안에 대해 주기적인 설문조사와 면접 방법을 통하여 종사원의 의견을 수렴하고 반영하여야 한다고 하였다. 직원들의 창의적이고 참신한 아이디어를 적극적으로 수용함으로써 만족감과 성취감속에 업무수행을 할 수 있게 하고, 문제가 발생할 경우 공·사적인 자리에 관계없이 문제를 해결할 수 있도록 해야 한다. 뿐만 아니라 부하직원에 대한 세심한 관심과 인정, 적절한 권한부여, 직무에 충실할 수 있는 근무환경 조성, 끊임없는 동기부여가 필요하다. 종사원의 높은 만족도는 이직률의 감소, 좋은 회사라는 구전효과, 고객을 위해 최선을 다하는 이미지는 고객에게 신뢰를 주고 결국은 조직의 이익을 증대시킨다. 이처럼 기업에 대한 충성도 증가와 기업전체에 전반적으로 긍정적인 영향을 미친다(황병청, 1997).

외식산업의 직무만족은 인터널 마케팅 품질에서 연유되며 고객만족의 결과로 이어지므로 외부 고객에 대한 마케팅보다 내부고객에 대한 마케팅이 더욱 중요한 것이다. 인터널 마케팅으로 인한 기업의 이점은 첫째, 이직률 감소로 인하여 종사원의 재고용 및 훈련비용이 감소된다. 둘째, 종사원들끼리 동기부여, 서로 협력과 관리를 통하여 내부적으로는 종사원과 외부적으로는 고객 중심의 활동으로 이루어져 서비스 품질을 증가시킨다. 셋째, 종사원의 만족도 증가는 더욱더 업무에 충실하게 하는 동기를 제공하고 그 결과 고객만족과 수익성을 증가시킨다. 넷째, 변화에 신속하고 적절하게 대응할 수 있도록 업무 개선능력을 강화시킨다(Taylor외, 1997; Arnett외, 2002).

### 2. 직무만족에 대한 선행연구

King(1999)은 고객들처럼 종사원들도 즐거움과 보상을 제공하는 근무환경을 선호하며, 다른 요인으로는 성장기회, 동료직원의 능력, 의사결정의 참여권, 직무수행에 필요한 도구 활용능력이 직무만족 요인이라 하였고, Locke(1973)는 직무 자체, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 근무조건, 감독, 동료, 회사경영방침을 제시하였고, Gilmer(1996)는 안정, 승진, 임금, 직무의 본질적 측

면, 감독, 직무의 사회적 측면, 의사소통, 작업환경 및 복리후생 등을 직무 만족요인으로 분류하고 있다.

미국 코넬 대학 연구소는 직무, 임금, 승진, 감독, 동료 등의 5가지 요인을 직무만족 요인으로 제시하였고(정한택,1974), Saunders(1981)는 능력 활용, 독창성, 도덕성, 독자성, 다양성, 작업 조건, 권위, 책임감, 회사정책, 사회적 지위, 상사와 부하와의 관계, 인정, 안정성, 임금, 승진, 상사의 지식능력, 직무수행 능력, 동료관계, 성취감, 활동성이라고 하였다. 전은선(1999)은 임금과 복리후생, 인사고과, 상사와의 관계, 직장내 인간관계가 직무만족요인으로 나타났고, 특히 서비스 제공과 회사에 대한 공헌도가 중요한 역할을 한다고 하였고, 한양옥(1999)은 복지제도와 승진제도의 공정성이 직무 만족도의 중요한 요인이며, 특히 동료보다 상사와의 관계가 직무만족에 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 상사의 관심과 노력에 따라 종사원의 만족도를 높일 수 있음을 의미한다. Karatepe외(2006)는 건전한 경쟁심과 자가효능(Self-efficacy)은 직무만족과 업무수행에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고, 무엇보다도 상사와 부하직원이 좋은 관계를 유지하고 형성함으로써 직무만족을 증가시킬 뿐만 아니라 이직의도를 줄이게 된다.

김기영외(2002)은 고용형태에서 정직원은 직원 평가방법, 상사의 팀워크 조성능력, 복리후생이 중요한 반면에 계약직은 상사의 업무수행능력, 박대섭(2000)은 업무량, 장래성, 승진, 복지운영, 감독스타일, 피드백에 만족하고 있는 점장들이 자기직무에 많은 노력을 하고 있고, 문주현외(2002)은 호텔기업이 종사원 만족을 통한 고객만족을 유도하기 위해서는 동료 및 상사와의 의사소통, 상사의 관심, 다양한 교육실시에 대한 관심과 구체적 실행이 필요하다고 주장하였다. 장기적인 측면에서 종사원의 직무만족, 동기부여, 윤리정신을 향상시킴으로써 기업의 성공, 높은 충성도와 생산성, 지속적으로 종사원을 유지시켜준다(Jerome and Kleiner,1995;Kim,2005). 김홍범(1998)은 호텔 종사원의 이직을 감소는 상사의 부하직원에 대한 애정, 종사원 직무에 대한 피드백이 필요하고, 이직의 원인으로서는 저임금, 장시간 노동, 생산직에 대한 사회의 낮은 인식, 열악한 근무환경 등으로 나타났다. 이는 구조적인 문제이기 하지만 임금 등의 근로조건 개선과 내부 승진, 교육 훈련 등의 개방을 통하여 근로 의욕을 고취시켜야 한다는 점을 강조하고 있다. Arnett외(2002)은 업무의 명확한 구분, 근무환경, 업무능력에 대한 평가 등이 직무만족에 영향을 미치고, 또한 직무만족과 종사원의 자부심이 긍정적인 행동에 영향을 미치기 때문에 종사원의 사기 향상에 초점을 두어야 한다고 주장하고 있다. 즉, 직무에 만족하는 종사원은 불만족하는 종사원보다 조직내에서 활동을 더 적극적으로 한다. Spinelli외(2000)는 임금과 혜택이 경제적인 요인뿐만 아니라 업무능력에 대한 인정, 의사결정의 참여, 상사와의 의사소통과 같은 비경제적인 요인도 직무만족에 영향을 미치며, 특히 종사원의 권한이행(empowerment)은 종사원의 윤리와 업무수행을 향상시키는데 중요한 도구로 나타났다. 기업의 조직관리 체계에 따라서 임금, 근무환경, 동료 및 상사와의 의사소통, 업무능력 인정, 승진, 복리후생에 의해 종사원 만족, 이직을 감소, 수익성 증가에 직·간접적으로 영향을 미치고 있다.

### III. 조사설계 및 실증분석

본 연구는 국내업체보다 해외업체에서 근무하는 종사원들의 만족 상태가 높을 것이라고 생각하는 사회적인 인식에 차이가 있는지를 파악하고, 또한 국내·외 업체에서 근무하는 종사원들의 직무만족도를 파악하여 인적자원관리의 자료로 활용하고자 한다.

모집단은 해외업체의 경우 FR(TGIF, 베니건스, 마르쉐, 스카이라크, 토니 로마스, 아웃백, 코코스), FF(맥도날드, 버거킹, KFC, 파파이스, 서브웨이, 피자헛, 롯데리아) 등을 선정하고, 국내업체의 경우 프랜차이즈 식당(VIPS, 놀부, 스파게티아, 소렌토, BBQ), 일반 식당(한식당, 분식점, 고기집) 등에서 근무하는 종사자를 대상으로 하였고, 외식경영을 전공하는 학생들로 사전교

육을 받고 개별면접방식으로 설문조사를 2002년 11월 3일에서 12월 16일까지 약 6주간에 걸쳐 실시하였다.

응답자의 일반적 특성은 6개 문항, 직무 만족도를 측정하기 위해 11개 문항으로 구성하여 하였고, 이때 만족도를 측정하기 위해 7점 척도를 사용하여 설문지를 구성하였다. 315부 중에서 자료로 활용할 수 없는 것을 제외한 255부(국내=139, 해외=116)를 실증분석에 이용하였고, 빈도분석, 기술분석, T-test, 분산분석을 사용하였다.

<표 1> 국내외 업체별 일반적인 사항

변수	항목	국내(n=139)		해외(n=116)	
		빈도	비율	빈도	비율
성별	남성	50	36.0	31	26.7
	여성	89	64.0	85	73.3
연령	20~29세	67	48.2	108	93.1
	30~39세	50	36.0	8	6.9
	40세 이상	22	15.8	0	0
학력	고졸	79	56.8	23	19.8
	대졸/대학원졸	60	43.2	93	80.2
평균소득	100만원 미만	18	12.9	50	43.1
	100~150만원	94	67.6	62	53.4
	150~200만원	23	16.5	3	2.6
	200만원 이상	4	2.9	1	0.9
고용형태	정규직	123	88.5	80	69.0
	계약직	16	11.5	36	31.0
근무기간	1년 미만	41	29.5	48	41.4
	1~3년	43	30.9	43	37.1
	3~5년	26	18.7	18	15.5
	5년 이상	29	20.9	7	6.0

국내 업체의 경우, 성별에서 남성은 50명(36.0%), 여성이 89명(64.0%), 연령에서 20~29세는 67명(48.2%), 30~39세는 50명(36.0%), 학력에서 고졸은 79명(56.8%), 대졸은 60명(43.2%), 평균소득이 100~150만원은 94명(67.6%), 150~200만원은 23명(16.5%), 고용형태는 정규직이 123명(88.55), 계약직이 16명(11.55), 근무기간은 1년미만은 41명(29.5%), 1~3년 미만은 43명(30.9%), 3~5년은 26명(18.75), 5년 이상은 29명(20.9%)으로 나타났다. 반면에 해외업체의 경우 남성이 31명(26.7%), 여성이 85명(73.3%), 연령은 20~29세가 108명(93.1%)으로 우위를 나타냈고, 학력에서 대졸이 93명(80.2%), 평균소득은 100만원 미만이 50명(43.1%), 100~150만원은 62명(53.4%), 고용형태에서 정규직이 80명(69.05), 계약직이 36명(31.0%), 근무기간은 1년 미만의 경우 48명(41.4%), 1~3년 미만은 43명(37.1%)으로 나타났다.

업체별 종사원의 특징을 살펴보면 국내는 20~30대 고졸/대졸학력의 정규직(88%)여성이고, 해외는 20대 대졸학력을 가진 정규직(70%)여성으로 나타났고, 양쪽 모두 1년 또는 3년 미만의 짧은 경력을 갖고 있는 것이 나타났다. 특히 해외업체의 경우 계약직이 31%라는 것은 타 산업분야와 마찬가지로 지속적인 경기불황으로 인하여 정규직보다 비정규직을 선택하고 있는 것이 외식산업에도 예외가 아님을 보여주고 있다.

<표 > 국내외 업체별 종사원의 직무 만족도에 대한 인지도

변수명	국내(n=139)	해외(n=116)
외식업에 대해 높은 비전을 갖고 있다.		
외식업 종사에 자부심을 갖고 있다.		
외식업에 대해 전반적으로 만족한다.		4.33
업무에 만족한다.	4.46	4.32
타 산업 분야로 이직의향을 갖고 있다.	4.34	
업장의 교육/훈련 프로그램에 만족한다.	4.33	4.12
업장의 근무환경에 만족한다.	4.29	3.94
업장의 복리후생에 만족한다.	3.85	3.41
업장의 근무시간에 만족한다.	3.83	3.90
업장의 승진인사 제도에 만족한다.	3.75	3.41
업장의 임금조건에 만족한다.	3.63	3.04

국내·외 업체에서 근무하는 종사원 모두 외식산업에 대해 높은 비전, 자부심과 긍지를 높게 인지하고 있는 것으로 나타났다. 무엇보다도 고학력 출신 종사원의 진출로 인하여 외식업에 대한 사회적 인식이 바뀌었음을 보여주고 있다. 이는 Arnett외(2002)의 연구결과와 마찬가지로 자신의 업무에 대한 긍지와 자부심이 직무만족의 원인이 되고 있음을 반영하고 있다. 국내·외 업체 모두 “근무시간, 복리후생, 승진인사제도, 임금조건”을 낮게 인지하고 있지만 특히 해외업체는 국내보다 더 낮게 인지하고 있어 이로 인하여 이직 원인이 되는 것으로 해석된다. 이는 20대 대졸 이상의 고학력출신의 종사자들로 구성되어있기 때문이다. 따라서 Ghiselli외(2001), 김흥범(1998)의 연구결과와 마찬가지로 본 연구도 고학력에 연령과 소득이 낮을수록, 고용상태가 이직원인이 되는 것으로 보여주고 있다.

<표 > 국내외 업체에 따른 직무만족도 차이검증

변수명	국내(n=139)	해외(n=116)	T값 P값*
	평균/표준편차	평균/표준편차	
근무환경	4.29±1.38	3.94±1.27	2.135 .034
임금조건	3.63±1.59	3.04±1.37	3.143 .002
복리후생	3.85±1.45	3.41±1.27	2.559 .011
승진인사	3.75±1.40	3.41±1.33	2.007 .046
자부심	4.94±1.47	4.47±1.35	2.642 .009
높은 비전	4.98±1.47	4.59±1.26	2.238 .026
이직성향	4.34±2.03	5.02±1.56	3.014 .003
전반적인 만족도	4.76±1.36	4.33±1.38	2.528 .012

\*p<0.05.

국내업체 종사원들이 해외업체보다 근무환경, 임금조건, 복리후생, 승진인사, 자부심, 높은 비전에 대한 만족도가 높고, 궁극적으로 전반적인 만족도도 높게 나타난 것이고, 그 결과 낮은 이직성향을 보여주고 있다. 즉, 종사원의 만족도가 증가되면 이직율이 감소되는 것을 보여주고 있다.

외식업에 종사하는 종사원들의 전문성이 점차 강화됨에 따라 외식업에 대한 높은 비전과 자부

심을 갖고 있는 인적자원이 많아짐에도 불구하고 임금조건, 복리후생, 승진인사가 낮은 것은 선진국과 비교하여 아직까지 우리나라 외식업계가 현실화되지 못하고 있음을 보여주고 있고, 더 좋은 근무환경이 형성되어 있는 곳으로 이직하려는 것이다. 무엇보다도 핵심인력의 이탈을 방지하기 위하여 근무여건 개선, 인센티브 제도 등과 같은 해결책이 제시되어야 할 것이다. 국내-외 업체 종사원의 연령, 성별에 따른 직무만족도에 대한 차이검증 결과 유의적인 결과를 얻지 못하였다.

<표 4> 고용형태에 따른 만족도 차이검증

구분	변수명	정규직	계약직	T값(P값)
국내	근무시간	3.72±1.49	4.75±1.91	2.523(.013)*
	임금조건	3.54±1.51	4.31±2.09	-1.848(.067)**
	복리후생	3.76±1.39	4.50±1.75	-1.929(.056)**
해외	근무환경	3.76±1.22	4.33±1.31	2.273(.025)*
	근무시간	3.63±1.12	4.50±1.50	3.492(.001)*
	전반적 만족	4.18±1.32	4.67±1.45	-1.798(.075)**

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.1$ .

종사원의 고용형태에 대한 만족도에서 국내는 근무시간, 임금조건, 복리후생을, 해외의 경우 근무환경, 근무시간, 전반적인 만족을 계약직이 더 높게 인지하는 것으로 나타났다. 국내-외 업체 모두 파트 타임, 아르바이트 등과 같은 계약직의 종사원이 현재 업체가 제공하는 근무여건에 더 만족하고 있는 것을 보여주고 있다. 대부분의 기업들이 정규직보다 비정규직의 종사원들을 더 많이 채용하고 있는 상황에서 이들에 대한 지속적인 관심이나 교육이 이루어져야 할 것이다.

<표 5> 학력에 따른 만족도 차이검증

구분	변수명	고졸	대졸 이상	T값(P값)*
국내	근무환경	4.56±1.40	3.95±1.28	2.622 (.010)

\* $p < 0.01$ .

학력에 대한 만족도에서 해외업체는 유의적인 결과를 얻지 못하였다. 국내업체 종사원은 근무환경에 만족하고 있음을 보여주고 있다. 이는 자신의 학력이 낮기 때문에 다른 곳으로 이직을 하여도 크게 차이가 없다고 생각하여 현재 처한 상황에 만족하는 것으로 해석된다.

<표 6> 근무경력에 따른 이직과 만족도 차이검증

구분	변수명	1년<	1~3년	3~5년	5년<	F값 P값
국내 (n=139)	이직성향	4.90±1.59 H	4.86±1.88 H	4.12±2.25 H	2.97±2.01 L	7.407 .000*
	만족도	4.51±1.34	4.77±1.21	4.88±1.48	5.00±1.49	.825 .482
해외 (n=116)	이직성향	4.90±1.60	5.12±1.48	5.39±1.09	4.29±2.56	1.008 .392
	만족도	4.17±1.55	4.35±1.21	4.56±1.29	4.71±1.38	.565 .639

\* $p < 0.001$



경력에 대한 이직의향과 만족도에서 해외업체는 유의적인 결과를 얻지 못하였다. 국내업체에서 근무하는 종사원들의 경력이 3년 또는 5년 미만일수록 더 좋은 근무여건, 자기개발을 할 수 있는 타 업체로 이직하려는 것을 보여주고 있다. 경력이 길수록 즉, 그만큼 연령이 높은 것을 의미하기 때문에 현 직장에 만족하고 이직의향이 낮은 것으로 해석된다.

<표 7> 평균소득에 따른 이직과 만족도 차이검증

구분	변수명	100만원>	100~150	150~200	200만원<	F값 P값
국내 (n=139)	이직성향	4.94±1.83 H	4.55±1.92 H	3.39±2.27 -	2.00±1.41 L	4.647 .004*
	만족도	4.61±1.14	4.59±1.36	5.43±1.34	5.75±1.26	3.347 .021*
해외 (n=116)	이직성향	4.92±1.63	5.05±1.52	5.33±1.53	7.00±-	.646 .587
	만족도	4.58±1.54	4.10±1.22	4.33±.58	6.00±-	1.665 .179

\*p<0.05.

국내·외 업체 종사원의 평균소득에 대한 이직성향과 만족도에서 해외업체는 유의적인 결과를 얻지 못하였고, 국내의 경우 월 평균소득이 100만원 미만인 경우 현재 상태에 만족하고는 있지만 임금으로 인하여 더 좋은 조건이 주어지면 언제든지 타 업체로 옮길 의향을 갖고 있음을 시사하고 있다. 이는 Locke(1973), Gilmer(1996), Saunders(1981), 전은선(1999) 등의 연구 결과와 같은 것으로 나타났다.

#### IV. 결론 및 시사점

국내업체 종사원들은 대체적으로 20~30대, 고졸 또는 대졸 학력이 대부분이며, 반면에 해외업체는 80% 이상의 20대 대졸 학력의 종사자들로 구성되어 있다. 타 산업분야로 이직의향, 근무환경, 근무시간을 제외한 외식산업에 대한 높은 비전, 자부심, 업무만족, 교육 및 훈련 프로그램, 근무환경, 복리후생, 근무시간, 승진인사제도, 임금조건 등의 모든 항목에서 해외업체보다 국내업체 종사원들의 직무만족도가 더 높은 것으로 나타났다. 반면에 해외업체의 경우 이직의향이 높은 것은 무엇보다도 종사자의 80%라는 20대 연령에 의해 좌우되고 있다. 또한 1년미만의 경력기간, 소득과 연령이 낮을수록 이직의사를 갖고 있는 것으로 나타났다. 그러나 국내·외 업체 종사원 모두 이직의도가 높은 것은 최근 4년제 대졸신입사원의 연봉이 가장 높은 금융업과 비교하여 가장 낮은 것이 서비스업에서 입증되고 있다.

직무만족과 이직은 종사원 개인적인 가치기준에 의해 복합적으로 발생한다. 기업의 핵심인력의 이탈방지와 직무만족도를 높이기 위한 방안으로는 다음과 같다.

**첫째, 생산성에 대한 보상, 종사원의 만족수준을 지속적으로 평가하고 모니터링 해야 한다.** 잘 훈련받은 종사원이 고객에게 최상의 서비스를 제공한다 해도 부분적으로 낮은 보상과 혜택 때문에 불만족이 된다. 종사원의 이직감소, 생산성 향상, 수익성 증대를 이끌 수 있기 때문에 고객만족을 유도하는 직무만족을 증가시키기 위해서는 효과적인 인턴널 마케팅이 필요하다.

**둘째, 조직의 경영성과를 성취하기 위해서 종사원 개개인의 교육은 자기개발을 위한 차별화된 수준에 맞는 요소들을 관례화해야 한다.** 교육 지원, 행정적인 절차, 설비 및 기업윤리와 같은 조직적인 지원은 직무만족과 경영성과에 직접적이고 긍정적인 영향을 미친다. 종사원은 고객을 효과적으로 서빙할 수 있는 자원배분, 최상의 서비스 제공, 비전과 행정적인 지원을 현명하게 대처

한다. 멘토링과 권한이행은 개인적으로 또는 집단적으로 높은 업무수행 결과를 낼 수 있다.

셋째, 종사원의 기술을 지속적으로 개발시키고, 동기부여를 위한 자기 개발 기회를 제공해야 한다. 경영진이 종사원의 직무만족 극대화에 노력을 하면 낮은 기업윤리, 부서간의 긴장, 낮은 업무수행 결과, 충돌을 해결하기 위한 종사원의 무력함과 관련된 문제들을 최소화하게 된다.

넷째, 정기적으로 상사와 부하직원이 각각의 고충을 토론했던 비디오 교육을 활용한다. 고객과 직접 접촉하는 서비스 종사원은 고객과 상사와 상충되는 부분에서 초래될 수 있는 높은 수준의 스트레스, 충돌, 혼란을 경험한다. 이러한 스트레스는 이직의향에 간접적으로 잠재위험 요소를 제공하게 된다. 따라서 직무만족의 향상과 이러한 스트레스를 줄이기 위한 방안을 모색해야 한다.

본 연구의 한계점으로는 첫째, 종사원들이 업무 및 직무만족에 있어서 최우선 순위에 의해 결정되기 때문에 개인적인 가치기준을 포함시키지 못하였다. 둘째 국내·외 브랜드에 따른 업태별로 분석하기에는 샘플수가 적어서 이용하지 못하였다.

### 참고문헌

- Singh, J. (2000): Performance productivity and quality of frontline employees in service organization, *Journal of Marketing*, 64:15-34.
- Nation Restaurant Association and Deloitte & Touche (1999): *Restaurant Industry Operations Report*, 1999 (Washington D.C.: National Restaurant Association).
- 변풍식(2005): 외식업체 종사원의 직무 스트레스가 직무 만족에 미치는 영향, *호텔리조트카지노 연구*, 4(2):409-421
- Ghiselli, R.F., La Lopa, J.M., and Bai, B. (2001): Job satisfaction, life satisfaction and turnover intent—among foodservice managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2) April: 28-37.
- Arnett, D.B., Laverie, C.A and McLane, C. (2002): Using Job Satisfaction and Pride as internal-marketing tools, *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 43(2) April: 87-96.
- 홍경욱(2005): 외식산업 종사원의 임금만족과 이직의사의 관계에 관한 실증적 연구, *외식경영연구*, 8(2).
- 권영린, 최정환(2002): 호텔종사원의 직무만족에 관한 연구. *호텔관광연구* 9: 181-210.
- 문주현, 박재현(2002): 호텔 내부 서비스 품질이 종사원 만족에 미치는 영향. *한국호텔관광학회지* 9: 117-134.
- Holt, NCL. (1984): The relation between individual vocational needs and work environment reinforcers in sample of food service works in satisfaction, University of Minnesota Doctorial dissertation: 11-12.
- Quinn, R.P & Magine, T.W. (1973): Evaluation weighted model of measuring job satisfaction: A Cinderella Story. *Organizational behavior and human performance*, 10(1): 2.
- Smith, H.C, Kendall, H.M, and Halin, C.L. (1969): The measurement of Satisfaction in work retirement, *Rand McNally*: 6.
- Locke, E.A. (1973): Satisfiers & Dissatisfiers among white collar and blue collar employees, *Journal of Applied Psychology* 58: 67-76.
- Zeithaml, V. & Bitner, M.J. (2000): *Services Marketing: Integrating Customer focus across the firm*. New York: Irwin McGraw.

- 노옥섭(2000):TQM접근방법에 의한 정부 환경감사체계 발전에 관한 연구-한국감사원과 미국 GAO사례의 비교분석을 중심으로. 고려대학교 박사학위논문: 128.
- 황병청(1997):내부고객만족의 결정요인에 관한 연구-영주지방 철도청을 중심으로-. 안동대학교 석사학위논문: 20-21.
- Taylor, S.L & Consenza, R.M (1997):Internal marketing can reduce employee turnover. *Supervision* 58(12)December: 3-5.
- King, J. (1999):Industry must treat employees, Guests with the same concern. *Hotel & Motel Management*, 214(1) January: 11-12.
- Gilmer, B.H (1996):Industrial Psychology. pp.279-283. 2nd ed., Toyko, McGraw-Hill Kogakusha.
- 정한택(1974):산업경영심리학. pp107-109, 박영사.
- Saunders, L.F (1981):Exploration of the usefulness of important work related needs as a tool for studies in job satisfaction. University of Minnesota, Doctorial Dissertation:34.
- 전은선(1999):외식산업 종사원의 직무 만족도에 관한 연구. 경기대학교 관광대학원 석사학위논문.
- 한양옥(1999):외식업체 종사원 직무만족요인에 관한 연구 -비 브랜드 개인외식업체 종사원을 중심으로-, 경기대학교 관광대학원 석사학위논문.
- 김기영, 김종춘 (2002): 외식업 종사자들의 근무형태에 따른 만족도 연구. *한국조리학회지* 8(3):213-230.
- 박대섭(2000):프랜차이즈 레스토랑 점장의 직무만족에 관한 연구, *한국조리학회지* 6(1):
- Kim,W.G., Leong, J.K., Lee,Y.G.(2005): Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant, *Hospitality Management*, 24:171-193.
- 김홍범(1998):호텔 종사원의 이직성향에 미치는 인터널 마케팅 요인에 관한 연구. *관광학 연구* 22(2).
- Spinelli, M.A & Canavos, G.C (2000): Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(6)December: 29-33.
- Karatepe, O.M, Uludag,O. & Menevis,I.(2006):The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction, *Tourism Management* 27:547-560.